

なぜ「地域医療連携推進法人」だったのか？

競争から協調へ、人口減少が進み、医療資源がそもそも限られている私どもの地域においては、競い合うことよりも、補い合いながら地域医療を守っていくことが必要だった。診療報酬改定等で機能分化が強力に推進されているが、地域で十分に議論し、話し合い、互いを尊重しあってこそその機能分化なのだと思っている。もともと広島県北部では公立病院を中心に非常にまとまっていたためか、特に意識に変化はないように感じている。地域医療連携推進法人は、あくまでも地域医療構想を実現するための方法論の一つにすぎない。地域としてまとまった意見を持ち、地域医療構想の中で、私達の住む地域の医療・介護のあるべき姿を実現していく、その具体的な姿が地域医療連携推進法人という枠組みなのではないだろうか。

法人設立から数ヵ月後に庄原赤十字病院が加わったが、全国展開するグループの医療機関が加入する初めてのケースとなる。これは、重要な先事例となり、各地でも全国展開する医療法人が加わり、地域医療連携推進法人の立ち上げが進んでいくことが期待される。

さて、実際の法人設立にあたっては、定款の作成が必要になるが、当法人の定款をみていただければわかるように、細かい規定はなく、設立にあたっての手順も含めて、難しく考える必要はない。また、外部監査も求められるが、当法人では市の監査人に業務時間外に監査していただく、ということです承を得ている。法人登記など費用は必要となったが、各医療機関からの拠出金で十分であった。

そして地域医療連携推進法人では共同購入の会社を作るなどが認められている。備北メディカルネットワークでも、消耗品に関する共同購入を行い、経営に資する取り組みを行っている。医薬品については行っていない。院外処方ということもあり、調剤薬局が関与するところもあるためだ。今後は、検査などを一箇所に集約していくことや、医療機器の保守メンテナンス等についても検討し、あくまでも地域における医療サービスが存続し続けるための支援を地域医療連携推進法人として行っていこうと考えている。

「『地域の意思』を示し、住民の『希望』に応える」

FOCUS



地域医療連携推進法人
備北メディカルネットワーク
理事長 中西 敏夫

主たる目的は、地域で完結出来る受け皿創り

地域包括ケアシステムを創る、支援する。地域医療連携推進法人はそれらに資するための取り組みが必要だ。そういった観点から考えると、医療資源が少なく、医師確保・医師の定着に苦しんでいるこの環境を改善する必要がある。そこで、地域医療連携推進法人の枠組みを用いて、法人に参画する医療機関の医師確保を主たる業務としておこなっている。具体的には、市立三次中央病院でまずは大学より医師を受け入れ、そこから各医療機関に医師を派遣していくというもので、地域医療連携推進法人だからこそ出来る取り組みだ。単に医師の供給だけではなく、そのまま地域医療に取り組む若手医師の育成・定着につなげることができるようになっている。今後は基金の活用で、僻地で働く医師へのインセンティブなども提案していこうと考えている。

地域の住民にとって、そこに病院が存続し続けることは希望だとも言える。経済的な理由で地域から医療機関がなくなってしまうことを仕方がないで片付けてよいものとは思えない。先に述べたように「地域の意思」を示すことが重要だと感じている。まずは医療機関が存続し続けること、そのために医師を確保することが大事だと考えている。とはいえ、医療機関がダウンサイジングしていくことは仕方がない。これは日本全体の抱える問題である。人口減少・高齢者割合の上昇から見えてくることは、その地域の実状に合わせて緩やかにダウンサイジングしていく社会、ということだと感じている。そうした社会を見据え、協調の意味合い、地域医療連携推進法人の存在が大きな意味を持つてくるのではないだろうか。

新認定医療法人制度を読み解く



日本経営ウィル税理士法人 社員税理士 大坪 洋一

すでに人口減少時代に突入し、とりわけ都心部以外では医療機関の経営者も含めた地域住民の高齢化も進み、地域のあり方も大きく変わろうとしている。そういった環境変化の中、住み慣れた地域で医療機関がもしなくなると、地域住民は不利益を被ることになりかねない。またその一方で、組織のあり方についても同時に見直していくこと、すなわち経営の透明化が求められている。医療は産業の一つでありながら、公共性の側面が強いからだ。

そうした変化を背景に、2016年を境に様々な医療法人制度改革が進められている。その主なものを整理する。

- ① 社会医療法人の認定要件の見直し（隣接する都道府県で開設している場合の要件）
- ② ガバナンスの強化（理事会の設置や理事長の役割）
- ③ 医療法人分割制度（合併・分割に関する整備）
- ④ 一定規模以上の医療法人の場合、公認会計士などによる監査
- ⑤ 地域医療連携推進法人制度の創設

上記のように人口減少時代、診療報酬のマイナス改定など厳しい環境においても、医療機関が存続できるための支援が次々と打ち出されている。特に地域医療連携推進法人制度については、2018年度診療報酬改定の動向を見据え、都心部以外の地域で自主的に検討が進みはじめている。

認定医療法人制度から新認定医療法人制度へ

認定医療法人制度も医療機関の存続を意図して創設された制度だ。2014年10月より、3年間の期間限定で、定款に持分の定めのある医療法人が、持分の定めのない医療法人へ移行することを促進するためにできたもので、移行計画の認定制度（認定医療法人）を設け、相続税猶予等の優遇措置が行われてきた。そして、2017年4月1日に施行された「所得税法等の一部を改正する法律」により「租税特別措置法」の一部が改正されたことに伴い、2017年6月に公布された「医療法等の一部を改正する法律」により、2017年10月より期限が3年間延長されるとともに認定要件が見直された。

医療法人については、2007年以降は出資持分のない医療法人しか設立できないようになっており（2016年3月時点で移行した法人は513法人、移行していない法人は4万法人を超える）、出資持分のない医療法人への移行が推奨されてき

たが、あまり進んでこなかった。その原因の一つとして、一般の持分のない医療法人への移行に際して出資持分をすべて放棄したときに、医療法人に贈与税が課せられていたことがあげられる。簡潔に言えば、課税なしにオーナーシップの維持と同族経営の継続が共に困難になるということだ。2014年からはじまった認定医療法人制度でも同じ取扱いがされたため、認定を受けることができたとしても、贈与税の非課税基準の要件を満たしていないと税務当局の個別判断によって贈与税が課税されることとなっており、これが移行障壁となっていた。そこで、2017年10月からの新認定医療法人制度では、オーナーシップを維持したままの移行を可能とし、贈与税を課税しないことと取扱いが改められた。

ところで、出資持分があるということは、リスクを抱えたまま運営をしているともいえる。医療法人は配当が禁止されているので、黒字の場合は評価額が上がり続ける。その結果として、相続による分散や譲渡、世代交代による分散に焦点を当てると、以下のようなリスクが生じる。

- ・ 払戻し請求のリスク
- ・ 譲渡リスク
- ・ 贈与税の課税リスク
- ・ 再分散のリスク

医療法人の存続に関わる問題でもあり、何よりも当該法人を頼りにしている地域住民のためにも、解決していかねばならない課題ともいえる。

改正の概要と重要課題

新認定医療法人制度の概要を改めて確認しておこう（図1）。

1. 認定期間の延長（2017年10月～2020年9月）
2. 認定要件の追加

その運営に関し、社員、理事、監事、使用人その他の当該医療法人の関係者に対し特別の利益を与えないものであること。その他の厚生労働省令で定める要件に適合するものであること

3. 認定の失効時期

認定は当該医療法人が持分の定めのない医療法人になった日から6年を経過したときに効力を失うものとする



改正イメージ

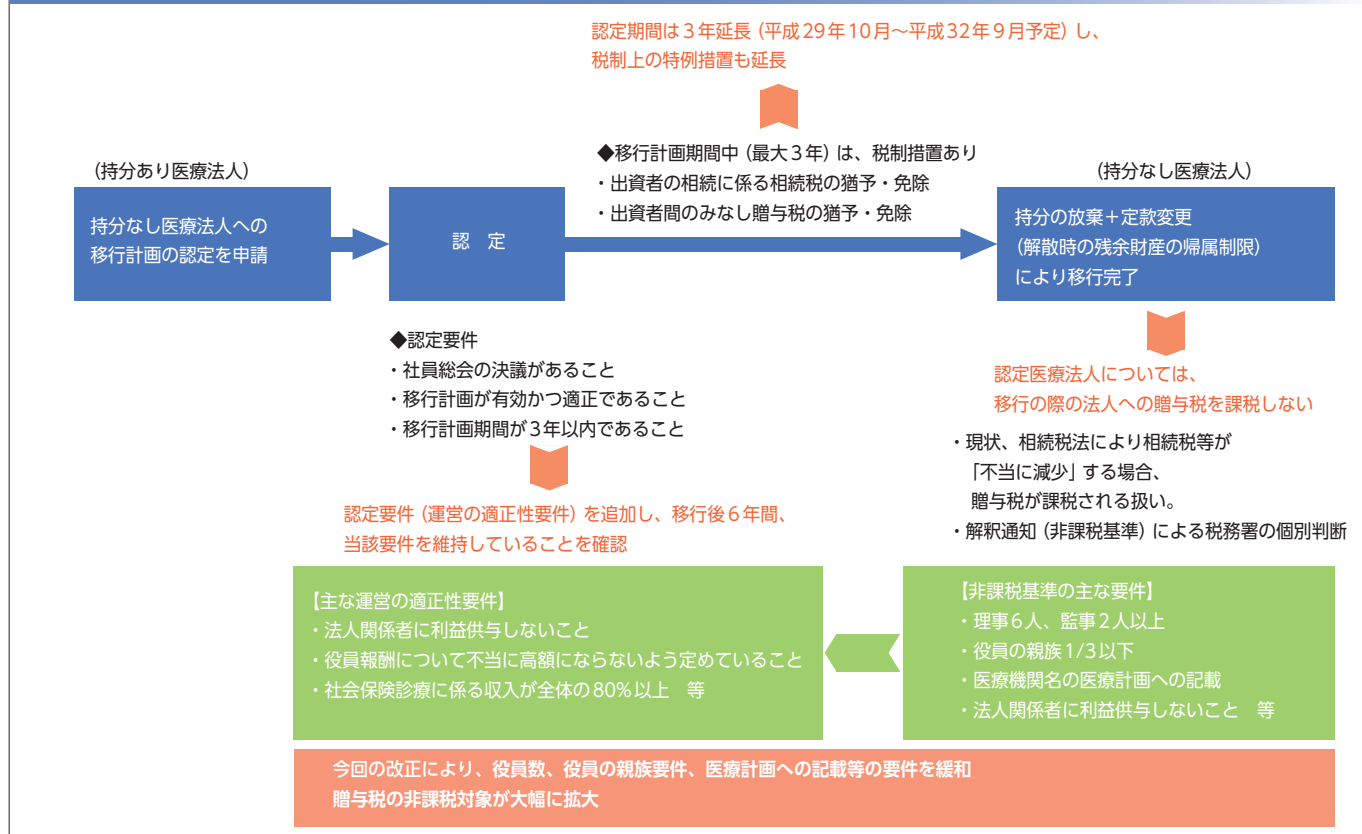


図1 税制改正 認定医療法人制度の延長等

厚生労働省「平成29年度 厚生労働省関係税制改正事項の概要」より

4. 認定医療法人への支援及び認定医療法人からの報告

認定医療法人の移行が完了した日から6年を経過する日までの間、移行後の当該認定医療法人の運営の安定に向けて助言、指導、資金の融通のあっせん、その他の援助を行うよう都道府県は努めることとし、当該認定医療法人は、その間運営の状況について厚生労働大臣に報告し

なければならないものとする

※旧制度（2017年9月30日以前）により既に認定を受けた医療法人も、新制度による認定を取り直して追加的に優遇を受けることができる。ただし、当初の移行計画期間は変更不可となる。

運営の適正性要件（8要件）		内容	留意事項
①	特別の利益供与の禁止	社員、理事、監事、使用人その他の関係者に対して特別の利益を与えないものであること。	その他の関係者には、取引関係にあるメディカルサービス法人も含まれると解されます。
②	給与制限	理事及び監事に対する報酬等について、民間の役員報酬及び従業員の給与、経営状態を考慮して、不当に高額なものとならないような支給基準を定めていること。	特定医療法人のような給与制限（1人年間3,600万円）はありませんが、参考とすべき報酬上限です。
③	第三者に対する特別の利益供与の禁止	株式会社等の営利事業を行う法人又は個人に対して、寄付その他の特別の利益を与える行為を行わないこと。	第三者への特別の利益供与は全面的に禁止されます。但し、公益法人等に対する公益目的の事業のために寄付等をする場合は例外とされます。
④	遊休財産額の取り扱い	会計年度の末日における遊休財産額は、損益計算書に計上する事業に係る費用の額を超えてはならない。	遊休財産とは現に使用されておらず、かつ引き続き使用される見込みのない財産です。
⑤	法令違反等の禁止	法令に違反する事実、帳簿書類に引取の全部又は一部の隠蔽や仮装の記載がある場合を指す。公益に反する事実がないこと。	税務調査で重加算税の対象となるような悪質なケースや、診療報酬の不正請求等が典型的な法令違反等です。
⑥	診療要件1	保険収入割合が全収入金額の80/100を超えること（8割要件）。	8割要件は特定医療法人とは異なり、介護保険適用分もすべて含まれることになりました。これにより、従来の8割要件をクリアできなかった病院でも、この要件にあてはまるケースが出てきます。
⑦	診療要件2	自費患者に対し請求する金額が、社会保険診療報酬と同一の基準であること。	自賠責の算定などを指します。
⑧	診療要件3	医療による収入金額が、医師等の給与、医療の提供に要する費用等、直接要する経費の額に150/100を乗じた金額の範囲内であること。	医療による収入が、適切に費用として循環していることを意味します。

図2 運営に関する要件（8要件）について（要約）

厚生労働省「医療法施行規則の一部を改正する省令案の概要」を基に弊社作成

今回の見直しでは、新たに認定要件が追加されたことが重要なポイントとしてあげられる。図2で認定要件を確認しよう。

認定要件として8つの項目があるが、中でも重要なものが「その運営に関し、社員、理事、監事、使用人その他の当該医療法人の関係者に対し特別の利益を与えないものであること」とあるように「特別の利益供与の禁止」だといえる。運営上、この「特別の利益供与」が排除された体制・運営であることを対外的に示すことができる実態を具備することが必要となる。

ここでいう医療法人の関係者とは、医療法人の理事、監事、使用人、出資者、社員はもちろん、それらの者の配偶者及び三親等以内の親族、事実上の婚姻関係、それらの者の財産によって生計を一つにしている者などがあげられている。これら関係者に対して、特別の利益を与えているものと判断する事例として、以下のようなものがあげられている。

- ① 当該医療法人の所有する財産をこれらの者に居住、担保その他の私事に利用させること。
- ② 当該医療法人の余裕金をこれらの者の行う事業に運用していること。
- ③ 当該医療法人の他の従業員に比し有利な条件で、これらの者に金銭の貸付をすること。

- ④ 当該医療法人の所有する財産をこれらの者に無償又は著しく低い価額の対価で譲渡すること。
- ⑤ これらの者から金銭その他の財産を過大な利息又は賃貸料で借り受けること。
- ⑥ これらの者からその所有する財産を過大な対価で譲り受けること、又はこれらの者から当該医療法人の事業目的の用に供するとは認められない財産を取得すること。
- ⑦ これらの者に対して、当該医療法人の役員等の地位にあることのみに基づき給与等の支払い、又は当該医療法人の他の従業員に比し過大な給与等を支払うこと。
- ⑧ これらの者の債務に関して、保証、弁済、免除又は引受け（当該医療法人の設立のための財産の提供に伴う債務の引受けを除く）をすること。
- ⑨ 契約金額が少額なものを除き、入札等公正な方法によらないで、これらの者が行う物品の販売、工事請負、役務提供、物品の賃貸その他の事業に係る契約の相手方となること。
- ⑩ 事業の遂行により供与する利益を主として、又は不公正な方法で、これらの者に与えること。

要するに、親族やメディカルサービス法人と特別な取引関係にある場合は、その取引に関する適正性が問われることとなる。不動産賃料の見直し、メディカルサービス法人との取引の中止や、解散を考える必要が出てくることとなり、そう容易ではないことがわかる。

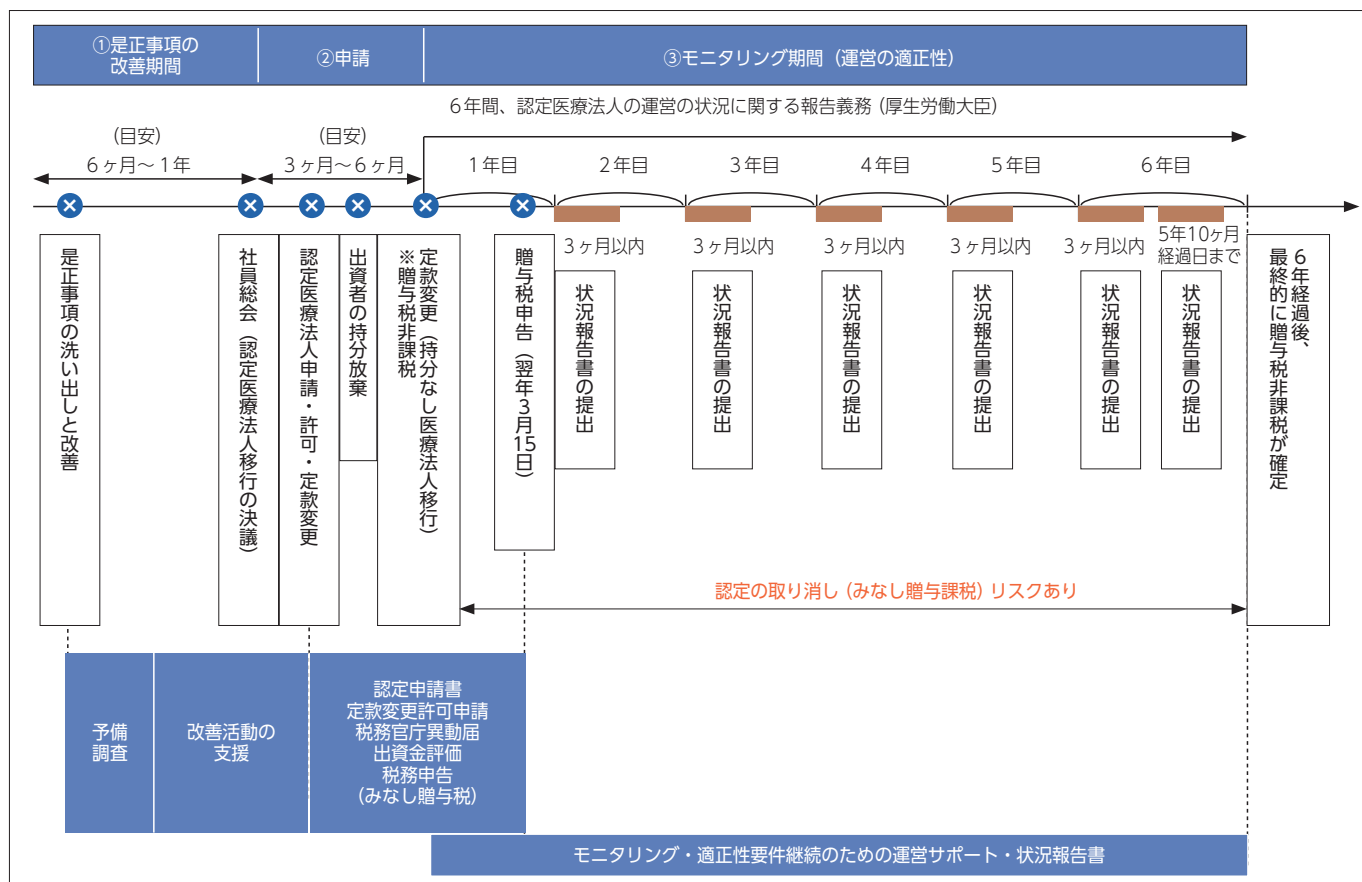


図3 モニタリング期間終了までの流れ



急性期型病院（200床以上）の部 第3位

社会福祉法人 恩賜財団 済生会支部 済生会長崎病院

ES Navigator IIの急性期病院（200床以上）の部で第3位となった「社会福祉法人 恩賜財団 済生会支部 済生会長崎病院」。10年前は、100人採用しても50人が退職、来る日も来る日も採用面接という苦しい時期を乗り越え、組織活性度でランクインする病院となった。今回は、衛藤院長、浦川看護部長、久保山事務部長の3名に病院の転換点や変革の取り組みについて伺った。

建替えを機に心も一新しよう

当院は10年前の2007年に新病院の建替えが始まった。この建替えが転機となったという。過去、済生会の中でもダメな長崎というレッテルがあったそうだ。このままではいけないという思いから、建物が新しくなることを機に人も変わっていかうという動きが始まった。役職者の育成をはじめとする人材育成や休暇制度の見直しを含めた働きやすい職場環境作り、福利厚生等の充実を進めていったのだ。

改善は良い病院を手本とした

このように改善を始めた当院であったが、その取り組みは優良病院を手本にしたという。同じ済生会の中で優良とされる病院を見学したり、直接話を聞いたりしていく中で学んでいった。当初、これらの取り組みで当院が変わるのだろうかという疑問もあったと言う。このような疑問や不安がありつつも、優良な病院を手本として取り組んだ。理念や方針の唱和や役職者全員を集めた経営会議の実施。また、会議や日常業務の中での役職者への指導と教育を徹底していった。取り組みは独自のことを始めたわけではないかもしれない。現状を打開するために、学んだことを実践し、徹底することで成果を出している。この“やる”と決めたことをやりきるといふ力は何者にも代え難い資産ではないだろうか。そして、この取り組みをする中で役職者の意識も変わり、経営参画する意識も芽生え、目に見えて行動が変わってきたそうだ。

皆が集える機会を作る

現在、病院の方針を伝える場、職員同士が集い気軽に話し合える場として納涼会や忘年会などを開催しているという。こうしたイベントへの参加率は高いそうだ。例えばあるイベントには参加できなくても、他のイベントには参加するなど、何かしらのイベントには参加する職員が多い。強制するわけではなく、自然に集まるようになったのも改善



左から浦川看護部長、衛藤院長、久保山事務部長

の取り組みの成果であろう。

働きやすい環境作り、お互い様と感謝の心を育てていく

当院では、職員の子どもの行事など、休みたいときに休みやすいという環境ができあがっている。育児休暇明けのスタッフに対しても、働く時間の融通をしているとのことであった。また、スタッフの休みで空いた穴をどのスタッフでも埋めることができるように、業務の標準化やマニュアル化にも取り組んだそうだ。こうした取り組みの成功のカギは、お互いの様の心や感謝の心だろう。あるスタッフが休んでいるときは、誰かがそのスタッフの空いた穴を埋めている。お互い様という気持ちや感謝の念がなくては、休暇の取りやすさといった労働環境の改善も既得権益化することがある。そのようなことがないよう、済生会長崎病院では今年度から「お互い様と感謝の心の育成」を目標として掲げている。まずは、経営幹部から職員に対して「お互い様と感謝の心」について、朝礼など、ことあるごとに話すようにしているそうだ。このような地道な取り組みが、今後も成果を生んでいくのではないだろうか。

インタビューを通じて、衛藤院長、浦川看護部長、久保山事務部長、経営トップの方々の徹底力・継続力が一貫して感じられた。インタビューの際、口々に特に珍しい取り組みをやっているわけではないと謙遜されていたが、次は2位、1位とさらにあがっていきたいと意気込みを語っていただいた。

【病院概要】

病床数：205床

（一般：152床 HCU：12床 地域包括ケア：41床）

住 所：〒850-0003 長崎県長崎市片淵2丁目5-1

TEL：095-826-9236

H P：http://www.nsaisei.or.jp/index.php

医療法人 慶明会 宮崎中央眼科病院

急性期型病院（200床未満）部門 第3位に輝いた「医療法人慶明会 宮崎中央眼科」。宮崎県宮崎市にある眼科専門の病院である。今回は、中崎秀二院長、鬼束祐輔事務長、永友文子看護部長に話を伺った。

創業者土屋利紀氏は、父勇満氏が眼科医だったこともあり、鹿児島県大口市に昭和39年に開院。昭和44年には現在地（宮崎県宮崎市）に「土屋眼科医院」として移転し、昭和54年に58床の「宮崎中央眼科病院」となり、現在は24床で20室は個室となっている。現在の中崎院長は院長としては4代目に当たる。

鬼束事務長、永友看護部長は、口を揃えて「当院の自慢は、院長の人柄です。」と言う。今回のインタビューの間も、中崎院長は終始柔らかい笑顔を決して絶やさずに話をしてくれたことが非常に印象的であった。常に相談しやすい雰囲気職員との距離が近い。「私の診察室が、職員のたまり場みたいになっています。」と中崎院長は言う。年に1回、院長の自宅でバーベキューを催し、職員との交流をはかるなど、院長と職員の交流は深い。

「やっぱり、院長の影響は大きいですよ。何でも耳を傾けてくれるし、いいことはやっていこうという姿勢なので、そういうことが職場の雰囲気に影響を与えていると思います。それと、院長がどんどん勉強するので、職員も一生懸命ついていかなければいけない。ちょっと大変ではありますがね。」と、鬼束事務長は言う。当アンケートの結果で、「当院が好きである」「当院での勤務を相談されたら、勤務することを勧める」の項目が抜きん出ているが、院長がこれらの項目に与えている影響も大きいようだ。

また、役職者がよく部下のことを見ており、スタッフ同士もよく声を掛け合っているそうだ。「スタッフから誰々さんが少し大変そうです、といった話が役職者にいき、役職者が話を聞くということもよくあります。みんな良い意味でおせっかいを焼いているんです。」と永友看護部長は言う。温かい職場の雰囲気が感じられる。

働きやすい職場作り

当院では勤務環境の項目「勤務体系・シフトは自分の希望に近い」「適切な時間で仕事を終えることができる」「必要な時に休暇を取ることができる」の点数も他病院平均点より一段と高くなっている。残業時間は病院全体で月130時間程度しかないとは驚きである。「電子カルテ、クリニカルパスを取り入れ、業務改善にもかなり取り組んだことで、ずいぶん改善されました。急患、緊急手術の場合を除き、残業は



左から永友文子看護部長、中崎秀二院長、鬼束祐輔事務長

は発生しません。休暇が必要なときには、休みやすいように、周りがカバーをする。お互い様の精神が息づいているんです。」（鬼束事務長）、「働きやすい環境を作ることによって退職率を下げることに成功しました。昨年の退職者のうち、仕事についていけないという理由は1名で、あとはやむを得ない家庭等の事情でした。今年、退職者ゼロを目標にし、取り組んでいるんですよ。」（永友看護部長）と語ってくれた。

教育体制の充実

教育の充実度に対する肯定的回答が高い結果になっているが、当院の勉強会・研修会の多さには、目を見張るものがある。勉強会が週1～3回程度開催されているそうだ。対象は主に医師であるが、他の職種も率先して参加しており、さらにこの勉強会は他院からの参加も募っているということだ。勉強熱心で、新しいことにチャレンジする姿勢が、職員の意欲や満足に好影響を与えているようだ。

最後に中崎院長は「当院では、年間3,000件以上の手術をしています。また、緊急手術や救急搬送を断ることはほとんどありませんので、職員も大変だと思いますが、愚痴も言わずに「まだまだ受け入れられます！」と言ってくれるんです。ドクターと職員の関係がうまくいって、チーム医療で支えてもらっていると感じます。お陰で就任当初からの目標であった他院からの紹介を増やすこともできました。」と感謝の気持ちを語った。

これからも宮崎中央眼科病院は、高い医療技術と献身的な対応で、多くの患者の心に光をともし続けていくことだろう。

【病院概要】

病床数：24床
住 所：〒880-0021 宮崎県宮崎市清水3丁目6-21
TEL：0985-24-8661
HP：http://www.keimei.or.jp

7万人の
データを基に
徹底分析！

職員意識調査アンケートシステム

Es Navigator II



経営者のみなさん！ 職員の意欲と満足は十分ですか？

組織活性化のポイントは意欲度×満足度！

ES Navigator 事務局 <https://kassei-navigator.jp/>
フリーダイヤル 0120-200-488
TEL 092-481-4465 FAX 092-409-4588

急性期型以外病院（200床以上）の部 第1位

医療法人社団 慶仁会 川崎病院

「急性期型以外（200床以上）の部 第1位」に輝いた、福岡県八女市にある「医療法人社団 慶仁会 川崎病院」。昭和39年に現会長の川崎正章氏が有床診療所として開院。それから53年にわたり、整形外科を中心に地域に信頼され、親しまれている病院だ。今回は創業者の川崎正章会長、川崎会長のご子息である川崎裕司理事長、そしてお二人が厚い信頼を寄せる稗田寛院長に話を伺った。

今回の受賞について川崎会長は、「私は職員の人たちがこんな風に思ってくれてとても有難いと思っています。」川崎理事長は、「他にもっと素晴らしい病院がたくさんあるのに、本当に恐縮です。」と謙虚な喜びを語ってくれた。川崎会長、川崎理事長、稗田院長の温かさが、ES Navigator IIの結果に反映されているのだろうというのが、一番の印象だ。「会長も理事長もほんとうに優しいんですよ、ほんとうに。」（稗田院長）。

当病院の結果は、ほとんどの項目が平均値より高くなっているが、その中で、ずば抜けて高得点となっているのは、「理念浸透」「顧客志向」「労務環境」「ロイヤルティ行動」のカテゴリーである。また、「当院で働き続ける理由は、当院が好きだからである。」という設問においても高い結果となった。

当病院の経営理念は、「私たちは、患者さんを家族と思い、最善の医療を提供します。」というもので、顧客志向にも繋がる内容となっている。「毎朝の看護部のミーティングでは、理念の唱和を行っており、理念を言えない看護師はいません。職員が各々、理念を理解し、実践してくれている。職員が頑張ってくれているんですよ。」（川崎理事長）。勤務環境では、2011年に「福岡県子育て応援宣言企業」として福岡県から表彰を受けたほどであり、「産休が明けても当院で働きたい。」という職員がほとんどだという。川崎理事長の職員一人ひとり、ひいてはその家族をも大切に思う気持ちが結果に表れているのだろう。



左から川崎裕司理事長、川崎正章会長、稗田寛院長

また、患者さんからの評価も高く、「“整形外科なら、まずは川崎病院へ”という評判を聞き受診した。」という患者さんも少なくない。「整形外科病院としてのブランドの確立が職員の誇りに繋がっているようです。」（川崎理事長）。股関節領域の名医である稗田院長は、卓越した医療技術だけでなく「稗田院長の下で働きたい。」と切望して病院を訪ねてきた看護師がいるほど、人望も厚い。院長室のドアは常に開放されており、職員との距離も近く、相談しやすい雰囲気を保っている。

「今では、各部位の専門医がいますが、昔はいなかったんですよ。だから、どこの部位の手術でもやりました。先日、昔の患者さんから“先生、30年前に先生に手術してもらった腰、今でも何の不調もありません。ほんとうにありがとうございました。”とお礼を言われたんです。でも私は、こちらが『ありがとう』と言いたいのです。」（川崎会長）。常に謙虚な姿勢と感謝の気持ちを忘れず、患者を家族と思う温かい風土の川崎病院は、これからも地域の人々、職員の方々を大切に、愛される病院であり続けることであろう。

【病院概要】

病床数：215床（一般：95床、回復期：100床、療養：20床）
住所：〒834-0024 福岡県八女市津江538
TEL：0943-23-3005
HP：<http://www.kawasaki-h.jp>

急性期型以外病院（200床以上）の部 第2位

社会福祉法人 恩賜財団済生会支部 宮崎県済生会日向病院

社会福祉法人恩賜財団済生会支部 宮崎県済生会日向病院は、宮崎県にある199床（アンケート実施時は204床）の病院だ。一般、回復期、療養型病棟をもつケアミックス型の病院である。ES Navigator IIの結果では職務的上司信頼、情緒的上司信頼のカテゴリーが特に高い結果となっているのが特徴的である。今回は、林院長、中山看護部長に話を伺った。



左から中山看護部長、林院長

大規模な組織改革による職場の変化

昨年度に院長・看護部長・事務長が交代するという、大

規模な組織改革が行われた。「トップ層が変わったことで、改めて病院の方向性が定められた上、職員一人ひとりが

『自分たちがやらなければ』という気持ちになったことが、今回の結果につながったのではないか。」(林院長)。また、環境を一新しただけでなく、職員の役割や部署の方向性の可視化を行うなど、仕事に対する明確な目標を立てやすくする取り組みを行っている。

今回のアンケート結果で、他院のベンチマークと比べて特に高い点数となっているのが、職務的上司信頼、情緒的上司信頼のカテゴリーである。実際、職場の風通しが良くなったという声も多いようである。組織改革に伴って、これまでリーダー格であった職員が管理職に昇格するケースが多くあったようだ。現場をよく知る職員が管理職になったことで、管理職に対する信頼度が上がっただけでなく、相談がしやすくなったことが今回の結果を生んだのではないかとのことであった。「風通しも大事ではありますが、今後の当院を担っていく人材になってもらうためにも、管理職にはマネジメントスキルの補強もしていきたいと思っています。」(中山看護部長)。ただ風通しをよくするのではなく、自立したリーダーを育成していく取り組みとして、研修による中堅看護師育成や、キャリア支援の場

を構築していくとのこと。現場を支えるリーダー格、経営を支える管理職など、職員が成長し、自立するために積極的な研修環境整備や勤務環境改善に力を入れていく姿勢がうかがえた。

急性期から在宅復帰まで

「急性期から在宅復帰まで」というのが、今後の当院の方針だ。林院長は、院内の職場環境を気かけながらも、地域から何が求められているかを常に考えているようであった。「急性期病院としてだけではなく、社会福祉法人済生会として、何をしていくべきかを考えて方針や施策を定めていく」と林院長は語ってくれた。高い組織活性度は、林院長がこれから掲げる戦略の実行局面において、大きな力になるに違いない。

【病院概要】

病床数：199床(一般：103床、回復期：42床、療養：50床、感染：4床)
住 所：〒889-0616 宮崎県東臼杵郡門川町南町4丁目128
TEL：0985-63-1321
H P：http://www.hyuga.saiseikai.or.jp

急性期型以外病院(200床未満)の部 第1位

医療法人 有光会 サトウ病院

急性期型以外(200床未満)の部、第1位に輝いた「医療法人 有光会 サトウ病院」。大阪府大阪市城東区にある、一般病床34床、療養病床36床の病院だ。「医療を通じて、地域と社会に貢献します。」という理念に基づき、地域の患者さんに信頼される、安全な医療を提供しようと日々研鑽している。今回は、理事長の古瀬えみ様に話を伺った。

トップによる風土づくり

サトウ病院での活性化のポイントはトップの「徹底した意思の伝達」にある。

サトウ病院では、全ての医師が8時40分には診察を始める。院長においては8時30分には診察を始める。これは、トップをはじめ医師が仕事に対する模範的姿勢を示すことで、「職員全員が患者のために全力を尽くす」という風土をつくることにつながっている。また、トップ自らがカネやモノの動きを透明化させることで公明正大な風土づくりを行っており、ただ、方針や理想像を言葉で伝えるだけでなく、あらゆる場面で自ら実践してその意思を伝えるということを徹底している。そして、この徹底した組織風土づくりが、患者も職員も地域密着である当組織において、強い信頼関係をつくり、職員のモチベーション・愛着心に好影響を与えていると考えられる。

危機にこそ発揮される高い組織力

しかし、サトウ病院では経営が順風満帆であったわけではない。昨年までは経営難が続き、トップ自身も暗中模索での舵取りを迫られてきた。ここで注目すべきなのが経営難のときこそみえる組織力の高さだ。トップが「厳しい状況で何

とかしなくてはいけない。」と旗を振ったとき、これまでトップ自身が創り上げてきた職員と

の信頼関係・その仕事への熱意が職員にしっかりと伝わり、一致団結した行動を取ることができているという。そのお陰で4月からは業績も上向いているという。

また、今年からはさらなる改革を進めるため、抜擢人事も実施した。これまでは年功的に昇格が決定され、トップも誰が役職に就くか等にはあまり関心を払ってこなかった。しかし、今年は組織図も「思い」と「意図」を込めて作成した。辞令交付も期待と労いを込めてトップ自らが行う徹底ぶりだ。理事長は「トップの期待を直接伝えることがこれ程にも影響があるなんて驚いている。職員からすれば、理事長・院長というのは勝手にイメージができる。それを自分たちで変えていかなくては」とさらなる改革にも意欲的だ。このトップの姿勢・実行力の高さこそ、組織活性化の最大の要因だろう。



古瀬えみ理事長

【病院概要】

病床数：70床(一般：34床、療養：36床)
住 所：〒536-0023 大阪市城東区東中浜1丁目2番23号
TEL：06-6961-3191
H P：http://sato-hos.or.jp

『病院経営の健全化と継続性を創る財務管理体制』を上梓しました

本書は、国内屈指の医療機関クライアント数を誇る日本経営グループ創業の母体、日本経営ウィル税理士法人の中で病院経営に特化した病院財務事業部が、病院に健全経営と継続性をもたらす極意を財務管理面からアプローチしたものです。法人理事長をはじめとする病院経営陣には必読の書です。

出版社：マスブレーン ISBN4904502266 定価 2,160円(税込)

病院財務事業部の存在意義

我々の関わりは、税務、財務・会計の経営指導(助言)のみにとどまらず「組織における仕事の体系化」「職員の能力開発」を通じて、利益実感を湧かせ、組織の自己資本を成長させることができるものである。また、お客様と共に成長するプロフェッショナル集団である。

病院財務事業部の理念

Mission 病院を中心とする医療機関に対し、税務、財務・会計コンサルを通じて経営の健全な発展に貢献する。

Vision 日本一の病院の税務、財務・会計の専門家集団

Values

Profits：利益実感のある提案が出来る国内唯一の会計集団である。

Equivalent：経営陣が常に正しい認識と判断ができるよう対等の立場で関与する。

System：税務、財務・会計から組織の真の課題を継続的に検証できる仕組みを構築する。

Growth：組織における資本(自己資本比率)の成長を目指す。

Responsibility：地域において必要な医療機関を経営の面でサポートでき、共に地域医療を担う。

病院財務事業部の提供サービス

- 税務顧問
- 財務顧問
- 管理会計(病棟別、診療科別、医師別、手術別原価管理)の構築支援
(診療科別・病棟別損益ソフト：MeDivision)
- 会計、財務管理体制構築支援(試算表の早期化、月次報告体制の確立、決算の早期化)
- 社会医療法人、特定医療法人、認定医療法人、基金抛出型医療法人への移行支援
- 事業承継コンサルティング
- 中長期計画の策定支援(病院専用の中期計画ソフト)
- 財務デューデリジェンス
- 内部統制支援
- 財務研修
- 経営幹部層育成支援(所属長面談等)



業務支援事例

関与する前のあるお客様の経営管理は、各部門の収益管理(売上)のみで、決算時まで利益はわからず、現金の管理だけで経営の意思決定を実施されていました。安定した経営が続けておられたので、まさかこのような管理体制になっているとは当社も思っていませんでしたが、実際に関与させていただき、現実を目の当たりにしました。

まず始めたのが、各事業別の損益計算書をきちんと毎月報告することです(これがその後の経営会議の前身となります)。収益がいくらで、その要因を単価と患者数に分解して、今月は前月や前年同月と比べて何がどう変わったのか。また今月発生した特殊な費用はどのようなものがあり、来月以降も継続して発生しうる費用にどのようなものがあるかといった、当たり前のことを当たり前に報告していきました。決算前には利益対策を提案、診療報酬や介護報酬改定の前には対応策を講じるといった「見えている未来」に対して少しずつ先行管理ができるようになってきました。

数値だけをみれば、業績が悪化しているときもありました。しかし、毎月しっかりと数値を共有しているため、実はその数値が意味しているものは、未来に向けた投資のタイミングと突発的な費用のタイミングがたまたま重なってしまったことや、将来を担う幹部候補を育成するために、経営者自らがすぐに答えを示すだけでなく幹部候補に試行錯誤をさせるためにじっと我慢したタイミングであったことなど、様々な状況があります。

このように単に数値を示すだけが我々の関わりではありません。数値はあくまで結果です。ですが、数値は行動の結果であるため、うそをつきません。今の数値にどのような意味が込められているのかを経営者と共有することが、我々が大切にしている考えです。

支援はより専門的に進めることができ、管理会計(病棟別・診療科別・医師別・手術別の損益)の導入、新規事業の拡大、職員への研修など、今では多岐にわたって関与をさせていただくようになっています。

■ 執筆を担当したものに聞いてみました

Q: 今回、執筆に至った経緯は？



上西：私たちが病院から相談を受けた際に実感するのは、直面している課題について、正確な財務に基づいた判断がなされていないというケースがあることです。病院では現場を優先するあまり、財務管理の基本が実施されていないことが多いと感じます。そのような現状を少しでも打破するために、私たちが取り組んできたことを知ってもらいたいという思いから書籍の発刊に踏み出しました。

Q: 今回の書籍のポイントはなんですか？



藤原：あくまで“超”実務書ということにこだわったことです。財務・会計という分野は法律にのっとった考えがどうしても強くなりますが、今回の書籍はどちらかというと実務を重視した管理会計の色合いを強く出しています。そのため、読み方によっては専門的な見地からは若干異なっていることを述べているかもしれませんが、実際に現場で有意義に活用されている手法を紹介している点が読み手にとってはわかりやすくなっていると思っています。

Q: どのような方に読んでいただきたいですか？



前野：病院の財務・会計に関わる方（主に事務部門の方）はもちろん、経営者の方にぜひ読んでいただきたいです。藤原も述べましたが専門書のような書き方にはしていませんので、それほど時間をかけずに読んでいただけたらと思いますし、事例もふんだんに盛り込んでいますので、すぐにでも使っていただける内容もあると思います。

Q: サブタイトル「財がなくては事業は続かず、事業なくては人は育たず」に興味があるのですが、どのような意図でつけられましたか？



渡井：経営を行う上で、財（カネ）がなければ、当然ながら事業を続けることはできません。組織はゴーイング・コンサーンです。事業を続けていく上で、財（カネ）の話は切っても切り離せません。ただ、財（カネ）の話だけを求めても事業は継続することができません。事業を支えるのは人です。人が定着や成長するためには、事業がなくてははいけません。特にまだだれも手がけていない事業（新規の事業）が人を成長させます。これらが一体となってシナジー効果を出すことが経営にはなにより大切です。そのような背景で、「財がなくては事業を続けることができない」「事業がなくては人が育たない」というメッセージをサブタイトルとしてつけました。

Q: 最後に一言



経営が悪化する原因は、過剰投資や放漫経営、多角化による失敗等々ありますが、財務諸表を振り返ってみれば、必ず過去にその予兆が現われている時期があります。命を救う病院を永続させ、そこで働く人たちの生活を守り、地域に安定と安心をもたらすのは、財務体力を基礎とした安定的な経営基盤が必要なことも、また間違いのない事実です。かの二宮尊徳の「道徳を忘れた経済は、罪惡である。しかし、経済を忘れた道徳は、寢言である」はまさに正鵠を射た名言だと私たちは考えています。本書は、このような原因で地域の病院が失われるような状況がないように、少しでも多くの方へ正しい財務管理の方法を伝えたいと考え執筆したものです。医療・介護業界には、より厳しい経営環境が待ち受けていると予想されています。ですから、これからも多くの理事長や経営陣の方々が、困難な経営課題に直面されていくことになると思います。その際に、本書が道標となり、困難な時代を切り拓いていく一助になれば幸いです。



採用の現場と生産性革命

株式会社日本経営ホールディングス 代表取締役会長 藤澤 功明



「売り手市場で、採用ができない」「人が定着しない。すぐに辞めていく」。数年前から、こんな声をお客様からたびたびお聞きするようになりました。一方で、その間逆のことも起こっています。勤務環境改善やイノベーションが、メディアでも連日のように取り上げられ、AI等によってメガバンクでは何万人分もの業務量を削減する計画が発表されています。

私ども日本経営グループでも、採用は昔とは全く比べ物にならないほど複雑化しています。コンサルタントとして最前線で対応しているメンバーが推進してくれていますが、広範囲にわたる様々なルートに、限られた時間と人材と広告予算をどう配分するか、高度な管理や現場の創意工夫が求められるようになっていきます。

学生さんの立場になってみると、どうでしょうか。社会に出る、人生を選択するという希望と不安、この選択でいいのかという迷いは、昔も今も変わらないはずですが、しかし、片や、SNS等の普及により膨大な情報や口コミに触れることができる情報過多とも言われています。このような環境において大切なことは、「選択」ではなく「決意」です。決意のためには、その会社や組織がどのような考えで人を採用し育てようとしているのか、それを自分自身で感じ取れるかどうかことが最も重要なことです。採用担当者がどんな話をするかの問題ではなく、触れ合う社員が何を信じているかが具体的に伝わっていくかが問題です。

平成22年4月に、私は社員に、私たちはどのような願いと思い人を採用しているのかというメッセージを込めて、こんな手紙を送っています。

「日本経営の入社式の特長は、新入社員のご両親にも出席いただき、菱村議長、小池会長はじめ役員の皆様が続々とお話しされることです。新入社員には、社会人となる意気込みの前に、育ててくださった御両親への感謝の気持ちを深めること。ご両親には、大切なご子息、ご息女を育成していくにあたって当社が大切にしている理念・哲学をプレゼンします。今年の入社式では、橋本次長が一番後ろの席で涙ぐんでいました。思い起こせば3年前に彼から、『10年後、日本経営を支えていくことのできる学生をぜひ採用したい。そのための方策については、任せて頂けませんか』と言われました。横井課長はじめ、何人かの社員がその呼びかけに応じて参加してくれ、グループ全体のことを考えて主人公となってリクルーター活動に取り組んでくれました。その後、内定者研修委員長も担い、まさに2年間手塩にかけて教育してくれたのです。今年の新入社員の挨拶や明るさは、他の先輩社員にも眩しく映っているのではないのでしょうか。入社式後の昼食懇親会で、ご両親から言われました。『日本経営さんは、プロのコンサルタントを養成する“学校”ですね』。本当に嬉しい言葉です。私たちの、人づくり、組織づくりの原点です。そして、人が成長した分しか事業の成長・発展はあり得ません。人の成長とはなにか。それは、自分のことよりも、まず周囲のことに気づく心を育むことです。世のため人のために精進努力の生活に徹し、それがそのまま自分の喜びであり、幸福なのだと感じるような組織風土にしていきたいものです。』(一部編集・抜粋)」 平成22年4月

ダイナミック・スリー・ラインについて



日本経営グループのシンボルマークである**ダイナミック・スリー・ライン**(マーク参照)は、急速な社会環境変化の中でお客様と共に成長していきたいという、ひたむきな心を力強く表現したものです。

無限の宇宙に昇華する三本の線は、

「お客様の発展に対して努力を惜しまないという心」

「仕事に対して明るく前向きな姿勢で取り組む心」

「メンバーと協力して仕事を円滑に遂行するという連帯的な心」を表現しています。

次号予告

特集：医療費適正化、介護給付適正化計画

医療事業、介護事業ともに保険対象外の自己負担サービスはあるものの、事業収入の多くは保険給付が占める状況にある。

来るべき2025年に向けて、増え続ける医療費、介護費をどのように適正化していくか、すなわち、すなわち保険者による適正化はどのような計画になっているかを理解しておくことは、事業者としても重要なことであると考えその全容をご紹介します。

発行所 日本経営グループ
本社 大阪府豊中市寺内2-13-3
東京支社 東京都品川区東品川2-20-2
編集部 TEL 03-5781-0600
FAX 03-5781-0599
定価 500円(税送料込)