

REPORT

「病院経営プロフェッショナル育成塾 第2期」を振り返る<Vol.4>

病院経営で最も重要なのは「経営者の姿勢」

北海道大学病院経営戦略部准教授・病院長補佐の西田睦氏に聞く

2024/04/19

丸本 結実=日経ヘルスケア

日経ヘルスケアでは2022年度に続き、2023年度も年間セミナー「病院経営プロフェッショナル育成塾」(以下、育成塾)を開催した。これまでに、第2期受講者の社会医療法人謙仁会・副理事長の山元謙太郎氏、芙蓉グループ代表の前田俊輔氏に育成塾を受講しての感想を聞いた。今回は北海道大学病院経営戦略部准教授の西田睦氏にインタビューした。

■vol.1: 今こそ、“我流”の病院経営から脱却して先進経営を

■vol.2: 響いた『経営は覚悟』の言葉、新鮮だった多職種の意見(社会医療法人謙仁会副理事長の山元謙太郎氏)

■vol.3: 「仮説の精度を上げて正しい経営判断への一助に」(芙蓉グループ代表の前田俊輔氏)

—西田さんは自費での参加とうかがいました。

そうなのです。私の国家資格は臨床検査技師、専門は超音波検査(認定超音波指導検査士)で、北海道大学病院では検査・輸血部技師長に続き、医療技術部長と病院長補佐を務めてきました。2年前に全く異なる職種の現在の経営戦略部のポジションに就き、引き続き病院長補佐をすることになりました。これまでは一貫して医療技術職としてどうやったら北大病院の診療に貢献できるかを考えてきましたが、院内の執行会議で経営の視点から参加するようになり、今まで真剣に考えたことのない、経営的な数字の理解を深める重要性を痛感したのが、育成塾を受講しようと思ったきっかけです。

さらに当院は8年後に大規模な再開発を予定しており、そういった面からも病院経営について専門的に学ぶ必要性を感じていました。それでもさすがに、受講料が高額なので育成塾の申し込みページにアクセスしては閉じてを繰り返し、最後に申し込みボタンを押すときはドキドキしました(笑)。



北海道大学病院経営戦略部准教授・病院長補佐の西田睦氏

北海道大学病院

所在地●札幌市北区

病床数●944床

診療科●呼吸器内科、糖尿病・内分泌内科、リウマチ・腎臓内科、消化器内科、循環器内科、血液内科、腫瘍内科、消化器外科、心臓血管外科、呼吸器外科、整形外科など

—実際に受講してみても良かったでしょうか。

ある課題について院内で検討していると、主観的な考えに偏ってしまう傾向があります。自分の考えが本当に正しいのか、このまま進めてよいのかと迷う場面も多々あります。問題解決方法についても、これまでの自身の経験に基づいた狭い視野では良い考えが浮かばず、そのまま頓挫することもありました。育成塾に参加したことで、病院経営を客

観的かつ多角的に、広い視野で考える大切さを学び、新鮮で大きな気付きとなりました。

最初の講義の時に、裴塾長から「経営に絶対解はない」ということを聞き、「なるほど」と思い、続くケースディスカッションでは「人の意見は否定しない」といった姿勢を教えてくださいました。私にとっては自身の考え方や姿勢を見直す大変良い機会となりました。

一番大切だと思ったのは、「トップの姿勢」です。講義で「異業種に学ぶ経営戦略」として、ダイヤ精機代表取締役の諏訪貴子氏の講義がありました。業種が違っていても生かせるポイントがたくさんあり、まずは経営者としての覚悟を決めること、どうしたら経営がうまくいくのか、どうしたら職員が付いてきてくれるのか、経営者は常に考えて、職員に病院の理念や基本方針に沿った力強い方向性を伝えていく必要があると思いました。

参加者同士で悩みを共有し、新たなつながりも

——印象に残っている講義は？

前厚生労働省医政局地域医療計画課長の鷲見学氏の講義では、これからの人口動態や疾患構成など客観的なデータを用いて政策の方向性を解説いただきました。「地域で考える」という視点の重要性を学び、当院の再開発を考える上でもこうした外部環境のデータはとても役立ちました。

病院の経営会議の中でも、「今後は高齢社会となり、最も増えると予想される疾患は『肺炎』と『大腿骨骨折』である」といったデータを用いるようになりました。85歳以上の高齢者が増加する中で、「労働人口を確保するためには、65歳までが就労年齢ではなく、75歳に引き上げるのがよいと思う」という意見を人口推計の客観的なデータで示していただき、非常に納得できました。

あとは何と言ってもケースディスカッションではないでしょうか。テーマにリアリティーがあり、我々がいつも悩んでいることがディスカッションの対象となっていました。参加者は医師、看護師、事務職など多職種で、年齢や性別も多様です。例えば経営問題のテーマの時は、事務職は収益重視で計算をしますが、看護師は患者さんや職員のことを考え、医師は診療現場と自身の経験を鑑みた意見を出していました。視点が全く異なり、問題点の分析から解決方法まで様々な意見が出ますので、問題や解決法を多角的に見ることができました。これは自分一人で考えていても、絶対に得られない意見や経験でした。各会の終了後に開催されていた「放課後塾長室」も楽しかったです。フリートークで裴塾長に質問できました。

平成医療福祉グループ会長の武久洋三先生の講義では、給食の委託費の値上りの困り事を質問しました。武久先生からは平成医療福祉グループでの取り組みをお話いただき、「あなたなら改革できる」と力強い励ましのお言葉をいただきました。この言葉はとてもうれしく、やる気がさらに出たことを覚えています。さらに、同じ悩みを持った参加者の方から、「当院はセントラルキッチンを作ったので見学に来ないか」とすぐにその場でお声掛けいただきました。こうした参加者同士のつながりも非常に有意義なものだと感じています。

——今後の育成塾への要望などはあるでしょうか。

経営者にとって避けて通れないのが「経営データ分析」です。一方で、臨床から経営者になった人にとっては苦手意識がある分野でもあります。グループディスカッションでは、出されたテーマで様々な経営指標を計算してきている事務職の方もいました。職種によって知識の度合いが異なるため、初心者向けの基礎講座などがあるといいなと思います。

す。

育成塾を修了した後も実際の病院経営の中で、あらゆる問題に直面します。そのため、フォローアップ講座や卒業生を中心とした研究会があってもいいかもしれませんね。これからは病院経営を真剣に考えなければ、例え大学病院といえども生き残れない時代だと思います。今後ますます需要が高まる分野ではないでしょうか。

日経ヘルスケア 年間セミナー 『病院経営プロフェッショナル育成塾 第3期』

～少数精鋭 病院経営の「先進リーダー」に成長する！～

著名講師陣による指導とケースディスカッションで思考力・洞察力を磨く！
先着40名、お早めにお申し込みを！

2024年6月～2025年3月（全10回）

開催方式：リアル（会場：日経BPセミナールーム）4回 オンライン6回の計10回
受講料：55万円（税込み）

塾長：裴英洙（はいえいしゅ）氏

慶應義塾大学特任教授／ハイズ代表取締役社長

主な講師：

田中 滋 氏（埼玉県立大学理事長、慶應義塾大学名誉教授）

池端 幸彦 氏（医療法人池慶会池端病院理事長、中央社会保険医療協議会委員）

加納 繁照 氏（日本医療法人協会会長、社会医療法人協和会理事長）

井上 貴裕 氏（千葉大学医学部附属病院副院長）

古城 資久 氏（医療法人伯鳳会理事長）

織田 正道 氏（社会医療法人祐愛会織田病院理事長） ほか

■裴塾長からの熱いメッセージは[こちら](#)！

■第2期の[講義ダイジェスト](#)と[ケースディスカッションダイジェスト](#)の動画も閲覧できます

◆詳細・お申し込みは[こちら](#)