



【第26回】

# 有村秀幸

医療法人清風会(茨城県坂東市)副理事長、経営推進本部本部長  
株式会社地域経済活性化支援機構地域活性化支援部ヘルスケアチームシニアマネージャー

## 常に現場の意見に耳を傾け 組織全体で取り組む風土をつくる

政府系の官民ファンドである株式会社地域経済活性化支援機構(REVIC)にて、多くの病院、介護事業所の経営再建を手がける有村秀幸さん。経営改革、組織づくりを進めていくうえで大切にしているのは、職員を大切に、現場の声を聞くことだ。

### アイデアを実現、次につなげる 好循環を生み出す

ヘルスケア総合商社、コンサルティング会社を経て、現在、株式会社地域経済活性化支援機構で病院や医療法人の再生支援、経営改革にかかわられています。

当社は経営難に陥った事業者などに対して再生支援を行っており、私はヘルスケアチームに所属し、病院や介護事業所などに特化して業務を行っています。実際に支援対象の事業者に出向し、2〜3年にわたって経営改善、組織づくりなどを推進し、再建のめどが立った段階で支援を終了するというのが基本的なかわりです。

2016年からは、二次救急指定医療機関として地域の急性期患者を受け入れる一方、精神科救急や身体合併症への対応を強みとするホスピタル坂東(470床)を中心に、介護老人保健施設や生活訓練施設など幅広い事業を展開する医療法人清風

会の再生支援に取り組んでいます。法人内の各施設がビジョンを共有し一丸となって事業を展開することを目指すべく、ガバナンスの見直しを行い、同時にこれをサポートする部署として経営推進本部を設立し、私が本部長を務めています。

再生支援というと、経営的にかなりシビアな状況でかわっていくわけですが、そうしたなかで実践していることを教えてください。

財務状況を把握したり、経営に関するデータを収集・分析することは重要なのですが、同様に私が大切にしているのは組織マインドです。職員の意識改革ができなければ、経営を上向きにしていくことはできないからです。

意識改革を進めるために私が実践しているのが、各部門の若手スタッフを中心としたタスクフォースの設置。そのなかでスタッフたちが何をしたいのか、アイデアや提案をどんどん出してもらい、それを実行していきます。一つひとつの取り組みに

よる成果はそこまで大きくないかもしれませんが、これを積み重ねることでスタッフが「自分たちの意見を聞いてもらえる」と感じられたり、「自分たちもやればできる」と自信を持てるようになります。すると、「次はこうしてみたい」という意欲が生まれてくるのです。

タスクフォース以外にも、全職員を対象とした経営改善アンケートや職員インタビューのほか、実際に現場に出向くように心がけています。スタッフの思いを肌で感じながら、アイデアや提案を引き出し、それを実践につなげ、成果を生み、次の挑戦につなげていくという好循環を生み出すことが重要な役割であると思っています。

### 学びの蓄積は 決してムダにはならない

病院経営において大切にしていることをお聞かせいただけますか。  
医療・介護では、サービスを提供するのには「人」です。そのため、当

File.26

有村秀幸(ありむら・ひでゆき)

### プロフィール

- 1996年 大学卒業後、ヘルスケア総合商社に入社。営業を経て、経営サポート部門に異動し、医療機関のコンサルティング業務、新規開業支援などを経験
- 2006年 国内系ヘルスケアコンサルティング会社に入社。ヘルスケア領域全般のコンサルティング業務に従事
- 2011年 外資系戦略コンサルティングファームに入社
- 2012年 株式会社企業再生支援機構(当時)に参画、現在に至る

### 座右の銘

「オーケストラは理想の組織モデル」

マネジメントの父であるドラッカーは、理想の組織はオーケストラだと言っています。それぞれ異なる楽器を担当する専門家が、同じ楽譜のもと、ハーモニーをつくり上げる。オーケストラのような理想の医療法人をつくりたいですね。

たり前のことではあるのですが、「人を大切にすること」を常に心がけるようにしています。人は大切にされていると実感できれば、さまざまな局面において頑張ることができると私は信じています。結果として患者さんにより良い医療を提供でき、さらにご家族や地域にも喜んでいただけるようになるのです。

人を大切にするという表現はあまいに聞こえるかもしれませんが、職員の声に耳を傾け、良い意見は積極的に取り入れていくことが大切ではないでしょうか。  
もう一つ、重視しているのは、周

困を巻き込みながら、みんなで取り組むようにすることです。そもそも、私1人では限られた振る舞い、自分がどんなに旗を振ったところで、誰も共感してくれなければ何の成果も生むことができません。私の役割はむしろ、職員の方向性やベクトルを合わせたり、意見を聞く機会をつくることで自主性を引き出したり、出てきた意見を整理して実現可能性を考えたり、優先順位をつけることにより、法人全体でチャレンジしていく風土づくりをサポートをしていくことです。  
そう考えるようになったのは、私

撮影=関口宏紀



自身が再生支援を終了した段階で法人を離れる身だからということも影響しているかもしれませんが、私がいなくなっても法人が良質な医療・介護を提供し、健全に経営を続けていけるようにするために、ノウハウだけではなく、改善改革に向けたマインドを組織のなかに残していくことが使命であると思っています。  
病院の将来を担う若手医療経営士にアドバイスをお願いします。  
一つは、学びを大切にしたいという事です。私自身、業界を問わず経営改善の取り組みなどの事例はなるべく収集するようにしています。すぐにマネできるものばかりではありませんが、その蓄積は決してムダにはなりません。それと、医療経営士の場合は研究会などを通じて他院の実践事例に触れることもできますので、そうした横のつながり、交流を大切にしながら積極的に多くのことを学び取ってください。  
もう一つは、とにかく現場に足を運んで、ぶつかること。最初は意見を聞いてもらえないこともあるかもしれませんが、何度も足を運んで徐々に現場の現状や課題をつかみ、コミュニケーションをとりながら、解決に向けて一緒に取り組んでください。そうした努力は、必ず見てくれる人がいるはずですよ。