



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 元気会横浜病院（A）

5

横浜病院は1981年、横浜市郊外の緑区に189床の急性期病院としてスタートした。数年後に経営が悪化したが、北島淳医師が経営を引き継ぎ1988年に特例許可老人病院として経営を再建した。1991年、医療法人元気会横浜病院となり、慢性期医療に特化し黒字経営を継続していたが、その後、北島淳が体調を壊したため、2006年4月、長男の北島明佳（以下、北島）が28歳の若さで理事長に就任した。このとき北島は順天堂大学大学院を卒業したばかりで、病院経営やマネジメントの経験はなかった（資料1、2）。

10

北島は東邦大学医学部を卒業後、順天堂大学の大学院に進学した。大学院では精神科を専攻し認知症の研究で学位を取得した。横浜病院には大学院生時代から非常勤で勤務していた。理事長に就任する4年前には新しい病棟が建設されており、北島は理事長就任とともに多額の負債を個人保証する立場になった。同じ年に厚生労働省から2012年までに医療保険適用の25万床と介護保険適用の13万床の合計38万床の療養型病床を医療保険適応の15万床のみに削減し介護療養病床を廃止するという政策が突然示され、療養型病院の経営に大きな変化が起ろうとしていた。この当時、横浜病院の病床の80%以上は介護療養病床であった。人口統計によると、横浜市の人口は2020年をピークに減少に転じるが、横浜病院のある北部医療圏（当時の二次医療圏）は2035年まで増加すると推計されていた。横浜市の65歳以上の高齢者人口は今後も伸び続けるが、特に北部医療圏では突出して増加し続けると考えられていた（資料3、4）。北島は「医療制度が変わっても高齢者に対する医療需要はあるはずだ。患者様に選ばれる病院づくりをしていきたい。そのためには変化に対応できるように病院の組織体質を変えなければならない。」と考えた。以来、12年にわたり、「心を元気にする病院」を理念として（資料5）時には崖っぷちを迷走しながら、夢中になって病院経営と組織改革の試行錯誤を繰り返してきた。この間にわが国の高齢者医療・福祉政策も大きな変化を遂げ、介護療養病床の廃止は2023年度末まで延期されることになった。

15

20

25

このケースは慶應大学大学院経営管理研究科 渋谷明隆（E3）が、中村 洋教授の指導により公表資料ならびに元気会横浜病院理事長 北島明佳氏をはじめとする元気会横浜病院関係者へのインタビューに基づいて作成した。このケースは経営の巧拙を例示するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright © 渋谷明隆、中村 洋（2019年5月作成）