

## 【経営組織の統一力】

1. 経営トップ層(理事長・院長・診療部長・事務部長・看護部長)の役割と機能を考える
2. 経営組織の活用(経営トップ層を如何に活用するかが基本)
3. 経営組織の統一力とは(経営トップ層の意思統一が大前提)



### 1. 経営トップ層の役割と機能を考える

経営トップ層(理事長・院長・診療部長・事務部長・看護部長)の基本的な役割は、病院経営の理念や方針等を明確にして職員に理解させ、実行させることです。また、日常の役割としては、環境変化への対応策を検討、策定し、職員に実行させることです。

病院を取り巻く環境の変化が、病院経営にも影響を与えていることは無論であり、その変化に対応し経営を維持継続することは経営の最大な課題といえ、もし、この対応が出来なければ倒産・廃院となります。事実、今年度の病院の倒産件数は、現時点ですでに8件で例年になく多さになっており、これは環境変化への対応が出来なかった結果だと思えます。

このように考えれば、経営者層の役割は、①環境の変化を的確に捉えること、②変化する環境に自病院が存続するための対応策を検討し策定すること、③対応策を職員へ理解させ実行させること、の3点に絞ることが出来ます。したがって、この一連の流れを行うことが経営トップ層の役割であり、かつ機能だと言えます。そのためには、組織全体(各部門)が「コミュニケーションが浸透した組織体制」にすることが重要だと考えます。

これからはじまる「地域医療ビジョン」の院内における取扱い如何によって、その組織における経営者の役割と機能が明らかになると同時に、その対応能力が経営トップ層の評価となって現れると言っても過言ではありません。今回の診療報酬改定においても、経営トップ層の役割と機能が果たせたかどうか明確となる日も近いでしょう。(早くも経営に支障の出ている病院があり、厚生行政の思惑と一致したようです)

- ①環境を認識すること(院外・院内の情報を把握し、今後の方向性を明確にすること)  
例:診療報酬改定による経営への影響の度合いを把握し、今後の方向性を提示する
- ②経営トップ層で情報と対策の共有化を行うこと  
例:副院長・看護部長・事務部長との情報交換による共有化等
- ③環境を乗り越える対応策を設定すること  
例:企画課を中心に対応策の検討と策定及び決定  
→7対1、10対1を維持すべきか変更すべきか?
- ④①～③を職員へ伝え、実行出来るような環境を整えること  
例:副院長・事務部長・看護部長を通して各部門の長へ通達





## 2. 経営組織の活用

経営トップ層が役割と機能を担うためには、自らが情報を収集して分析し対策を設定することが最良です。しかし、経営トップ層がそのすべてを担い機能するためには時間的、労力的に限界があることは明白です。それゆえ、組織を活用することとなります。

組織的にみれば経営トップ層には、副院長、事務部長、看護部長等があり、それぞれの立場から情報を発信し、同時に担当部署の状況の情報を受けることとなります。例をあげれば、医療法改正、診療報酬改定等に伴い各部署での発生が予想される問題点や課題点を経営者に提供し、それを病院全体が抱える問題点や課題点としてまとめ、病院全体としての経営の方向性や対策を検討することがそれに当たります。

多くの病院では、経営全体の問題点や課題点及び対策をまとめる部署として企画室を設置していますが、企画室は経営トップ層へ情報提供と対策の策定を行う役割があり、対策を決定するのは経営者と言うこととなります。

- ①経営組織の活用が行われなければ、環境変化への対応や改善は行えない
- ②経営組織には、階層で役割が明確になっており、役割に基づいた情報収集と提供が必要
- ③収集された情報を基に経営トップ層が最終的な対策を設定して実施する体制が必要

## 3. 経営組織の統一力とは

平成26年度の診療報酬改定では、病院経営が2分化されている傾向がみられます。

①今後の厚生行政の政策を予見してすでに進むべき方向性が決まっています職員もそれを十分理解しており、今後自分の業務内容をどのようにすればよいか決定している病院、②現状の診療体制で今後も維持するのかわるのか変革するのかが明確でない病院の2タイプです。

つまり、経営者の経営に対する姿勢が明確となっていて、環境の変化に常に敏感で、さらに組織を使って対応できる経営組織とそうでない組織との差は歴然です。

経営環境への対応が早い病院は、「経営の目的や目標の実現をめざして」、①経営トップ層が一体化されており、②経営者としての役割が明確であり、③経営トップ層間の信頼関係が十分であり、④情報の共有化および提供体制が出来ている組織と考えることができます。

逆に、環境変化への対応が遅い経営組織の特徴は、①経営者自身が「環境変化と自病院の関係を明確にできていない」「自病院の経営組織を理解できていない」「経営ビジョンを打ち出せない」等、②「経営組織の活用体制が出来ていない」、③「経営組織を経営者が信頼していない」又は「経営組織にまかせっきりの状態である」等が考えられます。

このように考えると、病院経営の組織力が「強い組織」と「弱い組織」の違いは、組織の統一力に関係があり、経営者が経営トップ層を使って情報の収集や報告によるコミュニケーションが十分できているかどうかにかかわっていると考えることができます。

この経営組織の統一力は、平成26年から矢継ぎ早に行われる各法律の改革が進む環境においては、必要不可欠なことです。また、経営を維持継続するためにも重要であり、取組み方の如何によっては病院の存続にも大きな影響を与えると考えます。

- 【経営組織の統一力は、経営トップ層の在り方に関わってくる】
- 【経営組織の統一力はコミュニケーションの浸透度に関わってくる】
- 【経営組織の統一力の強い病院は、環境変化への対応が強い】

### Q9. 経営トップ層間で情報の共有化はできていますか？