

【待つ経営姿勢から働きかける経営姿勢への転換】

今後の医療機関を取り巻く環境を見据えた取り組み

◆前提：現状の医療環境と変化する内容を予測

[現状の環境と影響内容を考える]

- ①現状の医療・介護の環境を検討し、自医療機関の経営に影響を与える内容を予測する
- ②自医療機関に与える影響から問題点を明らかにする
- ③環境対応及び問題点が発生する前に解決策及び対応策を明確にする

[取り組むべき内容]

- STEP1:現状の確認と診療体制の検討
 STEP2:新経営体質、新診療体制に向けた取り組み
 STEP3:経営組織の確立に向けた取り組み(人事考課等による人材育成)



1. 現状の環境と自医療機関への影響内容

①現状の医療・介護の環境を検討し、自医療機関の経営に影響を与える内容を考える

現在医療政策として医療・介護で展開させようとしている主な事項は、「包括ケアシステム」「医療介護の連携」「地域医療構想」です。その地域に合わせた「ご当地医療」として市町村毎に検討し内容を明確にすることになっています。しかし、現時点では、地域によって取り組み具合がまちまちです。

したがって、今後の医療・介護の環境を把握する前段階として、自医療機関の所在する地域の医療介護がどのようになっているのかを調査分析して現状を把握することが必要です。2018年度が近づき都道府県の指示があるまで待っているのではなく、地域ごとに構築するよう取り組むことが必要だと考えます。つまり、都道府県からの指示や設定があってから慌てて行動するのではなく、その前に独自に課題として捉え、対応する積極的姿勢が今後の経営を左右することになると思われます。

②自医療機関に与える影響から問題点を明らかにする

医療機関が考えるべき主な内容は、地域ごとの状況を把握した上で、自医療機関では「このままの診療体制で良いのか」「診療体制を変更する場合の対応方法」「医療スタッフの採用をどのようにすれば良いか」「より充実した医療を提供する体制の検討」等です。

また、介護事業者では「経営をどのように改善すれば良いか」「介護士の採用をどのようにすれば良いか」「人件費対策をどのようにすれば良いか」等を検討することが必要です。

逆の言い方をすれば、現状のまま経営を継続し推進できるのかを現状分析することが重要で、経営を継続し推進するためにはどうすべきかを検討し、明確化することが必要だと考えます。

③環境対応及び問題点が発生する前に解決策及び対応策を明確にする

(1)環境変化への備え

医療機関が考える問題点の発生源は、厚生労働省が進める医療改革と経営の不一致にあり、医療機関としては、「地域医療構想」への対応が最大の課題だと考えます。そのために、今後の環境変化にどのように備え対応すれば良いかを明らかにすることが必要です。

その方法としては、次のことが考えられます。

- i)「機能を明確にすること」「地域に合った機能であるか確認すること」
- ii)「機能を維持するための診療体制が出来ているか確認すること」
- iii)「診療を維持継続するための診療体制と経営体制が確立されているか確認すること」

(2)現状確認の実際

「地域医療構想」の設定を控え、今後の生き残りをかけて各医療機関は必死に情報を収集し、対応策を検討している最中ではないでしょうか。検討は自医療機関のデータを収集し、現状を正しく分析確認することから始まります。特に「患者・利用者の分析データ」「連携医療機関の分析データ」は必須となります。それを基に次の2点を検討し明確化することが必要です。

第一に自医療機関の機能の検討です。それは、単に「標榜科目」や「診療体制」を提示するだけでなく、現在自医療機関に来院している患者や利用者が、「どこの地域から来院しているのか」、「どこの医療機関や介護事業者から紹介されたのか」、「退院後のフォローをする医療機関や介護事業者はどこなのか」等をデータとして示すことです。そうすることで、地域における自医療機関の現状の役割や機能を客観的に把握できます。さらに、地域の人口動態と患者状況（年齢層、病態等）から今後必要となる医療機能や役割を予測します。

これらの分析、検討を行うことによって、将来にわたり自医療機関が必要とされる役割と機能を捉えることが可能となり、「地域医療構想」への基本的な対応を行うことができると考えます。

第二に院内の診療体制の検討です。それは地域における役割や機能を十分に維持するための体制作りと言えます。その検討を行うことで「医師不足」「看護師不足」「介護士不足」等の確認ができます。それは、自医療機関の役割と機能を充実するために、単に不足している人材の人数だけでなく、組織として必要な人材の経験や能力、資格等を具体的に示すことです。そうすることで現職員の教育にもつなげることが可能となり、ひいては現診療体制を強化し、経営体質を改善することにもつなげていくことになります。

なぜなら、自医療機関の方向性が示されたら、それに向かって動く組織にしていく必要があるからです。

- ◆現状確認(役割と機能の明確化するために)
 - ・患者、利用者の分析
 - ・連携医療機関、介護事業者の分析
- ◆診療体制の確認
 - ・診療体制強化
 - ・経営体質改善に向けた対応

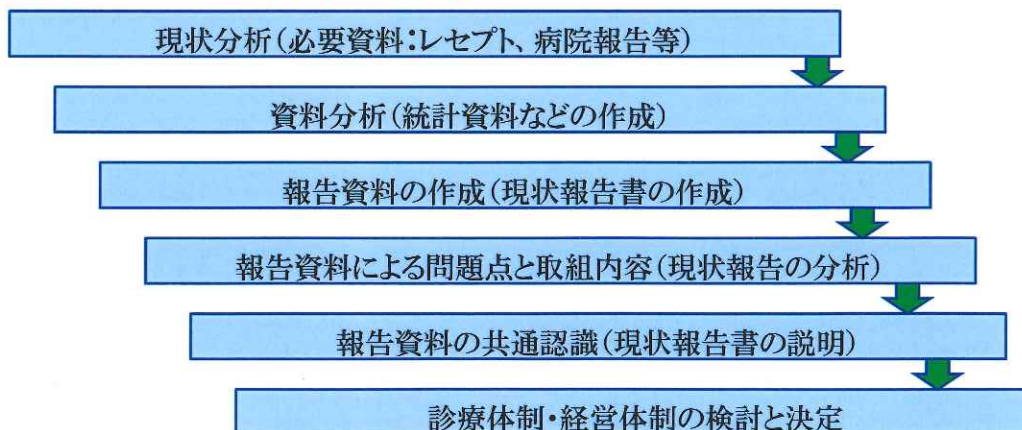


2. 現状改善の方法

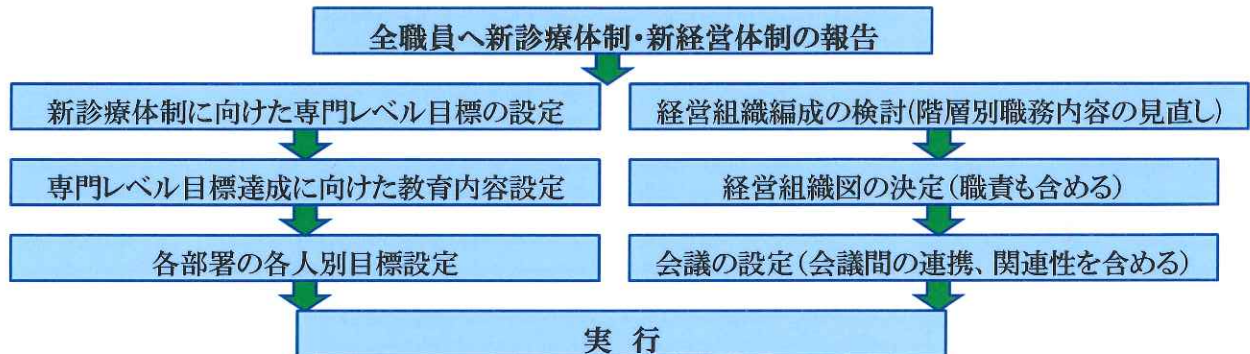
医療機関における現状改善とは、厚生労働省が掲げる「地域医療構想」に対応できる医療機関作りであり、「地域包括ケア」「医療介護連携」等が行える医療機関になることを意味しています。

したがって、前述した第一の現状確認(分析)、第二の診療体制(経営体質)の確認を踏まえて、不足している内容を充足していくことになります。その具体的手順を次に示します。

★STEP1:現状確認と今後の診療体制の決定



★STEP2:新診療体制・新経営体制に向けた取り組み

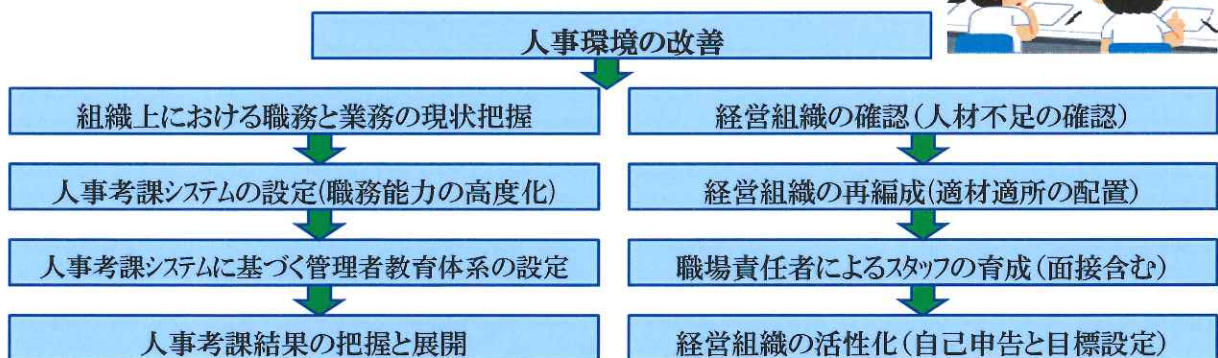


STEP1で現状を把握したら、将来に渡って自医療機関が進む方向性を明確に示し、かつ、維持継続するための経営組織を編成することが必要となります。

STEP2は、医療機関の役割や機能が明確になった時点から始まります。新診療体制構築へ向けて目標を設定したら、それを全職員へ伝え共通目標とします。目標達成のためにどのような医療を行うのか、それを実現するために職員(人材)にどうなってもらいたいのか等を明示して、実現に向けた教育体系を構築することが必要です。同時に、経営を行うための経営組織編成を行うこととなりますが、それは単に組織図を変えるだけでなく、役職者の担うべき役割も明らかにすることが必要です。なぜなら、経営組織の再編成には、役職者(管理者)の力量が非常に重要となるからです。

したがって、診療体制を構築するだけでなく、それを維持継続するための組織を構築し、運営していくことがより重要だと考えます。

★STEP3:人事環境の改善(経営基盤の確立)



STEP3は、経営基盤を盤石なものにするために必要なシステムです。どのような環境になろうとも医療機関の経営が維持継続できるためには、環境変化へ対応できる組織にすることです。経営組織を強固なものにするためには、経営組織を編成している職員各自の能力を最大に高めることが必須です。そのための教育は専門能力だけでなく、管理能力の向上も必要だといえます。しかも、自医療機関が必要と認める能力を教育によって高め、さらに能力が高度化した人材を組織の管理者として機能させる仕組みが必要です。つまり、それが人事考課システムであり、それを活用することによって、経営組織を編成することが出来ると考えます。

その他にも世の中の流れや環境変化に対応し、「給与体系」「業務マニュアル」「管理職の職務内容」「管理職の業務内容」等々の見直しや設定及び構築も組織活性化のツールと考え、本格的に取り組む時期にきているのではないのでしょうか。