

【経営組織の高度化とは】

1. 社会環境は常に変化している(患者のニーズは高度化多様化)
2. 病院経営にも変革が必要となる(社会環境変化への対応)
3. 病院職員の考え方も変化する(職場環境の変革の必要性)
4. 経営組織自身が変化へ対応できる事が必要(経営組織の高度化)

1. 社会環境の変化を考える

政権が自民党に代わり、新首相から「デフレ脱却」「インフレ目標設定」等の政策が打ち出されました。それにより、社会環境ばかりでなく医療環境も大きく変わることが予想されます。その例としては、後期高齢者保険の2割負担(現在1割負担で推移するか)、介護療養病床の廃止の凍結解除、国民保障会議の改革案の推進等があります。それ以外にも、患者やその家族の医療に対する考え方も変わってくるのが予測され、患者のおかれている環境や経済状況等により病院の選択、検査・治療方法の選択等が変わってくると思います。

このように、厚生行政や患者(家族も含む)の考え方の変化に伴い病院経営のあり方について再構築をする事が必要になってきます。このことは、病院に勤務する職員の考え方の変革も意味しており、専門的思考に固執せず、病院内外の動きに柔軟に対応できる思考へ変化させることです。つまり、社会環境の変化は、医療環境・病院経営の変化につながり、最終的にはそこで働く職員の考え方も変化させなければ対応が難しくなるということだと考えます。

2. 病院経営にも変革が必要

このような社会環境の変化へ対応するためには、病院経営にも変革が必要となります。専門家集団として運営する方法から、専門家を如何に活用して厚生行政に対応し、かつ、患者のニーズ及び職員のニーズに対応した運営方法に変換できるかが鍵になると言えます。つまり、病院経営は専門家集団から経営を行う経営集団としての変革に迫られており、専門家としての技能を最大限に活用して、効率や有効性を考えたサービスを患者へ提供できる経営の展開が必要になると考えます。

今までのように専門性の高度化を目指すことはもとより、高度化した専門能力を如何に患者へ提供するかを考える体制にすることが重要になると思います。

3. 病院経営の変革は組織の高度化

経営組織の高度化とは、病院に所属する職員各自が持っている専門能力を高めることは無論のこと、専門能力を如何に提供するかを考えることができるようにすることです。患者の病気を治すためには、医療チームとしての協力体制が不可欠です。これを少し拡大して考えると、協働するためには、組織内で各部署がどのような業務を行っているかを理解して自部署との関係を明らかにした上で協力し合うことが必要となります。さらに、経営組織においては、職位内容と役割を理解することも重要といえます。つまり、自分のポジションと役割の理解及び機能の充実が組織の高度化の基礎と言うことが出来ると考えます。組織においてどのような職員を育てて行くのかを明確にし、教育体系の構築と教育の実践が重要となってきます。



【経営の経営改善の基本を考える】

- ◆病院経営の実態を把握していますか
- ◆病院経営の問題点や課題点を把握していますか
- ◆問題点や課題点を院内の職員で共有化していますか

1. 病院経営の実態を把握していますか

病院経営を継続することには、厚生行政や患者の動向、職員の考え方等多くの問題や課題が山積しています。それを一つ一つ乗り越えるための対応が必要ですが、的確な対応はすぐにはできません。まずは、現状を把握することが基本だと言えます。現状の把握なしで、いくら経営目標を設定しても達成することはできません。

病院経営の現状把握とは、病院経営で活動する「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の現状を明らかにすることです。具体的には経営成績(決算書他)が一番身近に見られるものとしてあげられます。その経営成績(決算書他)は、病院が所有する設備や職員が活動した結果を表しています。しかし、経営成績は経営全体を表す事になりますが、それは結果を表すだけで「どうしてそうなったのか」という根本的な原因を表している訳ではありません。そのため、経営成績だけで全てを判断し、対策を講じるには早計です。

経営成績を構成している原因(要因)は、現場スタッフの働き方にありますから、その内容を明らかにすることが第一に必要です。つまり結果を理解し、原因を調査分析することが必要になります。その上で、改善対策を検討することが必要となり、管理職の役割と言うことになります。

2. 定量性と定性性を明確に

病院経営における問題点は、経営成績のように数値で把握するだけでなく、現状を文章(報告書)で把握することも出来ます。すなわち、定量性としてあげる事が出来る内容としては、収益、患者数、ベッド回転率、利益等であり、それを比較することによって問題点や課題点を把握することが可能となります。しかし、原因を明確にすることは困難です。これに対して定性性の内容としては、院内で発生した事柄を文章で明らかにしたものであり、インシデントレポート、患者からのクレーム、業務報告書等を掲げることが出来ます。

この把握と改善方法としては、管理職による面接があり、原因と対策が設定するための最良の方法だといえます。

このように、問題や課題を発見して原因を調査分析して改善を行うことが経営の基本と言うこととなりますが、対策を策定して実践することがより高度化した経営だと言うこととなります。

したがって、現状把握をより詳細に行い深く知ることは、経営改善や高度化に向けて非常に重要な事だと言うことができます。

3. 情報公開の必要性

病院経営にとって経営改善は、永久に経営を行うための前提条件だといえます。しかし、その前に、現時点で病院が抱える問題点や課題点を病院の職員が共有化していることが重要です。

対策を設定しても実行出来ず、目標が達成できないということは情報を共有化していない事が原因となることが多いからです。

