

## 【経営の高度化の考え方～目標の設定方法】

1. 病院経営の高度化とは何を意味するのか
2. 病院経営の目標
3. 目標を組織の末端まで浸透できるかが経営改善の基本



### 1. 病院経営の高度化とは何を意味するのか

病院経営の高度化とは、社会環境の変化に伴って、病院経営も変えて行くことを意味しています。それは決して過去に戻るのではなく、病院の将来像を実現することにあります。

したがって、病院経営における高度化の内容は、経営者の考えによって違ってくるのが当然です。病院によっては、厚生行政の政策に則って対応する経営を高度化と考える場合もあれば、患者や地域住民の要望・希望をかなえることを中心とした対応、日進月歩で進む医療技術や知識を取り入れて対応できるようになることを経営の高度化と言う場合もあります。何れの場合も、病院経営のトップが抱いている使命感を具体的に実現していくことが病院経営の高度化と言うことができます。

このように、病院経営の高度化の基本は、現状に留まることなく常に進むべき方向性を明確にして、職員全体でその方向を目指して対応できる体制にすることだと考えます。

### 2. 病院経営の目標

病院経営における目標とは、経営の高度化に向けた目標であり、文章や数値で表すこととなります。一般的には、収益目標や利益目標を掲げることが多いと思います。収益や利益の目標を達成するためには、それに加えて具体的に何をを行うかを明確にすることが必要だと考えます。なぜなら、病院経営の収益や利益目標は、患者数と一人当りの収益で概ね決まってしまう、その上経費の多くが固定的にかかるものであるため、大幅な変更や改善は難しいからです。したがって、病院経営の目標は、収益や利益を掲げるだけでなく、それを達成するための組織体制や職員の能力の目標を明確にすることも必要だと考えます。つまり、昨年と同じ収益額や利益額であっても、刻一刻と変化する環境へ対応するために職員が何をどのように取り組めば良いかを検討し、明確な目標として取り組める体制にすることが重要だと考えます。

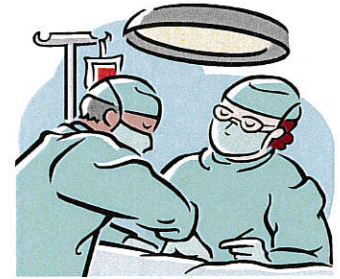
このように考えると、病院が掲げる収益や利益の目標を達成するためには、それを職員各自が具体的な目標値として設定し、職員各自が達成に向けた行動を明確にすることが重要です。したがって、職員各自の目標達成が高度化へと繋がると考えています。

### 3. 目標を組織の末端まで浸透できるかが経営改善の基本

経営目標を達成するためには、目標と実現に向けた対応策を組織の末端まで浸透させることが重要です。経営目標は、経営トップ層が決めて実行策を現場職員に実施してもらうようにする事が一般ですが、その場合、職員は目標自体を納得していない事が多く、やらされ感が強くなれば目標達成も困難になります。逆に、経営目標の意味を職員へ理解してもらえば、職員自身がそれに合わせた目標を設定し、取り組めることとなります。そうなれば、経営目標は末端まで浸透できていることになり、達成も十分可能となるはずです。何れにしても、経営目標の意味を職員へ理解させることから始めないと、経営目標を達成することは難しいといえます。

## 【経営の高度化は組織の活性化から】

1. 経営組織からみた高度化とは
2. 職場環境の変化と高度化(先ずは自分の足元から改善)
3. 気づきによる高度化(経営組織の活性化の基本)



## 1. 経営組織からみた高度化とは

病院に勤務する職員は、向上意欲があり、専門能力の向上を常に考え職場内で展開しようとしている人が多い傾向にあります。そのために、学会や研修会への参加意欲があり、自身の専門知識や技術の向上には積極的に取り組んでいます。

しかし、現実的に医療機関で働くためには専門能力の向上だけではなく、職員同士の人間関係や協調性、患者やその家族へ接する態度、地域の医療機関や介護事業者等との関係も重要になってきます。そのことは、病院経営についても言えることです。医療技術のみならず、患者や地域への対応をはじめ、医療を取り巻く関係集団との関わり合いを考えて対応することが求められます。つまり、病院が生き残っていくためには、多くの関係集団の要望を聞き、実現することが必要だと考えます。

したがって、病院組織からみた高度化とは、専門性の高度化だけでなく自病院の機能や役割を検討し実現することです。そのため、職員自身も専門性だけでなく、医療人としての自身の役割、自病院における自身の役割を考えてそれを実現することだと考えます。

## 2. 職場環境の変化と高度化

経営を高度化するには、外部(厚生行政の政策・地域の状況等)の要因を明確にしてそれに対応することが重要です。基本的には、職場環境を如何にして改善するかだと考えます。つまり、現場で働く職員自身が困っている問題や改善したいと考える課題等を実現出来るようになることが経営の高度化の第一歩であり、経営組織が高度化するための基本と言えます。

事実、職員の考え方やモノの見方は、変化してきており新入職員と勤続年数の長い職員、及び、途中入職の職員の考え方には違いがあると考えます。したがって、考え方の違う職員同士が職場改善という一致した目標に向かう取り組みを通して、互いのモノの見方や考え方を理解し、意思統一された行動をとることができるようになると考えます。それを行うことで、はじめて厚生行政の政策や患者や患者家族のニーズ、経営者側の考え方等を共通の課題として捉えられるようになると言えます。それが経営の高度化を行うための基盤作りにつながると考えます。

## 3. 組織の末端まで浸透できるかが経営改善の基本

経営の高度化とは、現状を理解し、それをどのように向上したいかを明確にし、現状とのギャップを埋めて行く対策設定と実行が必要となります。したがって、現状の問題点や課題点を理解していなければ、結局現状を維持するだけであり、高度化はあり得ません。現状維持は、業務内容や業務システムが次第に低下することを意味しています。つまり、職員ひとり一人に現状を変えようとする意思がなければ高度化は必要ない事となり、将来的にみると、病院経営の継続は難しいと考えます。

したがって、経営組織の高度化は、先ず現状の業務の中から気づくことから始まり、気づいたことを検証して改善に向けての対策を設定し、実施することが必要となります。そこに初めて組織の活性化が起ると考えます。