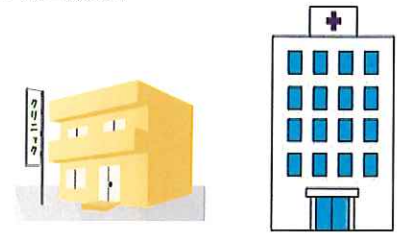


【病院の経営組織：チームワークと院内の連携】

1. 病院の経営組織の成り立ち
2. 病院の経営組織の基本
3. 経営組織のチームワーク
4. 病院の連携



1. 病院の経営組織の成り立ち

企業の経営組織は、経営が拡大していくにしたがって人員が増え、それまで経営トップが行っていた職務や業務を部下である職員へ委譲していくのが一般的です。つまり、経営規模が拡大すると同時に職務や業務を細分化させ、組織の機能を充実させていくことになります。その際、企業がそれまで担っていた役割や機能が低下すれば、社会的信用をなくすことになるため、今まで以上に高度化することは当然のことで、そのための人材育成は欠かせません。

病院の場合も、過去に多くの病院がそうであったように、診療所から有床診療所へ、そして病院へと規模を大きくし、機能や役割を高度化する歴史をたどっています。昭和60年の第1次医療法の改正を期に、それまで約8,500施設だった病院が約10,000施設に増加しており、それは病院の拡大時期だったと言えます。

しかし、病院施設もベッド数も一気に増加しましたが、経営を行うための組織の機能は、元の診療所か有床診療所のままという病院も少なくないのが現状だと考えます。

つまり、病院経営の規模や内容は拡大しても、経営の実態は旧態以前であり、経営組織を充実させようとする病院は、多くなかったように思えます。極端な例では、院長が看護部の勤務表を作成している病院もあるほどです。

2. 病院経営組織の基本

病院によっても違いはありますが、病院に勤務する職員の80%以上が国家資格を有する専門家集団で、無資格の職員は20%程度だと思われます。しかも、医療機関の組織編成は、医療法や医療法施行規則他によって規定されており、患者数等によって必要な専門職の要員が規定されています。しかも、国家資格によって行える医療業務が規制されており、その業務内容に応じて施設基準等も決められています。

一般企業は、各社が担う役割や機能を十分に発揮できるよう施設を自由に設計することができます。しかし、医療機関の場合は、医療法等によってそれが規制され、独自の自由な設計はできません。

したがって、病院の経営組織は、病院経営者が考えて構築するというよりはむしろ、医療法に基づく国家資格の要件によって規定された業務内容を単位として、組織が編成されているというのが現状です。つまり、所轄官庁の指示命令により経営組織を編成することになるため、経営者は病院の役割や機能を発揮するために組織をどう構築すればよいのか考えなくても自動的に編成できると言えます。多くの病院ではこの考え方が根底にあり、経営組織自体や機能の重要性をすることもないまま今日まできているのが実情ではないかと考えます。それは、病院運営が医療法等の法律に規制され、政策等の影響を受けているという特殊性からだと考えます。しかし、基本は病院経営者の「病院をどのようにするか、そのために組織をどのようにすべきか」という考え方を明確にすることが必要だと考えます。

3. 組織のチームワークの必要性

平成26年4月の診療報酬の改定や医療法の改正では、入院から在宅までの流れとして医療機能の分化と連携が重要事項として位置づけられています。つまり、「地域完結型」の医療を目指した展開が行われるようにシステム化を図り、各病院の役割と機能を明確にして、他医療機関や介護事業者との連携を重要視しています。

その対応策としては、自病院の役割と機能を明確に示し、病院の経営組織自体が機能を発揮できるようにするための体制を構築することが必要だと言えます。つまり、自病院は、地域においてどのような役割を担い、どのような機能を持つべきかを明確にして職員へ周知させると同時に、それを発揮してもらうために職員の職務能力や業務能力を高度化し、院内のチームワークを向上させることが必要になります。(組織の高度化)

バーナードは組織成立の3要素として、共通目的、協働(貢献)意欲、コミュニケーションをあげています。つまり、複数の人が共通の目的を持ち、それを達成しようとコミュニケーションをとりながら、協働することで組織が成立するのです。組織のチームワークを強化するためには、組織成立の基本に戻り考えることです。すなわち、チームを構成する「目的」をはっきりさせ、それを達成するために各職員が自分の果たすべき役割とお互いのことを理解し、連携をとりながら意欲的に協働することです。そのためには、各職員には組織の目的や組織の役割や機能、自分の役割、仲間の役割を理解したうえで行動できるような教育が必要となります。

他医療機関や他介護事業者との連携を図るためには、まずは自病院の組織化ができていて、院内の連携がとれていなければ難しいといえます。そして、組織員である各職員が自身の役割や機能を理解できていることが基本です。

したがって、チームでの活動状況の活性度によって組織の実態が測定できると言えます。

4. 院内の連携

病院の最大のミッションは、医療法に提示しているように病気の患者を治すことです。医療法によれば、医師の診断や指示に基づいて資格を有する専門職が医療サービスを提供することによって治癒を促し、苦痛を和らげるということです。一人の患者に対して、各専門職が専門の知識や技術を持って多方面から援助することで治癒へと導くのです。したがって、各専門職は医師の指示に基づいて医療行為を行うと同時に、他の職員との連携を図りながら治癒に向けての援助を行うことが大切となります。つまり、病院の職員は、病院本来の目的である「的確な早い治癒」を目指すために互いの連携が重要となります。

すなわち、経営組織が組織としての機能を充実させるためには、一つの目的や目標に向けて一体化することであり、それは連携やチームワークの充実度で判定することができます。これが出来なければ、他病院や他介護事業者との連携は不可能と判定されるかもしれません。



Q2. 経営組織は活性化していますか？