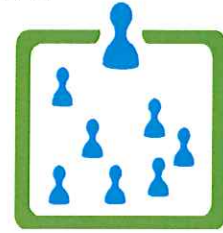


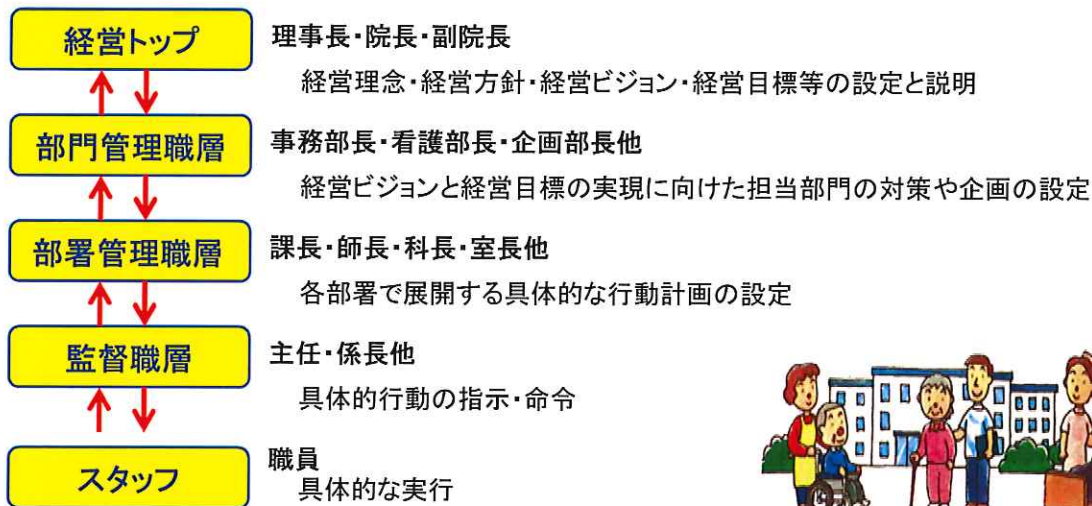
【組織の基本的な構成：業務内容と職務内容】

1. 病院における組織の基本例
2. 組織内の業務内容
3. 組織内の職務内容
4. 経営組織を動かす基盤(経営ビジョン)



1. 病院における組織の基本例

病院における組織の基本例を下図に示しました。組織の上位である院長(理事長)を経営のトップとして、その下に管理職層があります。管理職層は、事務部長や看護部長等の部門管理職と課長・科長・師長等の部署管理職が設定されています。さらに、主任や係長等の監督職の階層があり、一番下に現場スタッフが存在し、それぞれの役割があります。



2. 組織内の業務内容

病院における経営的な課題は、刻一刻と変化する社会環境への対応と発展する医療技術への対応であり、高度な対応力を確保することになります。したがって、病院全体が対応力を確保するということは、職員一人ひとりが社会変化を理解した行動がとれ、高度な医療を提供できるようになることです。そのような対応力をもった職員になるためには、多くの場合院内の教育体制の整備と実施によって可能な状況になると考えます。

3. 組織内の職務内容

病院組織においては、職務について不明確なことが多いように思われます。例えば、副院長が複数存在する際、誰が何の職務を担うのか明確でない場合のように、階層毎の職務内容の違いを明確に提示している病院は少ないと考えます。

病院の役割や機能は、医師を中心として職員各自が担う役割や機能を統合したものです。その一つでも欠ければ役割や機能は低下し、場合によっては機能が停止することもあります。したがって、職務とはそのようなことが生じないように、各部署が担う役割や機能を発揮できるようにすることであり、各部署の役割や機能を病院全体としての整合性をもたせるようにすることだといえます。

具体的にいえば、管理職層は、病院経営のトップである理事長や院長の考え方を現場でどのように実現するかを考え、それを現場職員へ説明し、具体的な行動として落とし込めるよう指示命令することが役割と言えます。当然のこととして、各部署の目標設定や組織編成を考えることも必要になり、目標を達成させるためにどのような能力を持った人材が何人必要かを考え、組織を編成することも管理職の役割と言えます。

①経営者の役割(経営理念・方針・目標・ビジョンの作成)

病院経営を行うにあたって抱いた使命を経営理念として表し、病院の将来像(経営ビジョン)を明確にして、心を一つにした職員とともに実現を目指して実行できる体制を構築する。

②管理職の役割(経営者の経営理念・経営ビジョンの実現に向けて企画書他の作成)

経営者の経営理念や経営ビジョンを実現するために、具体的な実行計画を設定し、かつ必要な人材を採用・育成して組織化を図り、業務内容を実行する。

③監督職の役割(管理職が作成した企画書等を理解し、部署での展開を検討し実行する)

管理職が作成した計画を実行するために、スタッフに業務を遂行させること。もし、実行できないという事実があれば、実行できるようにするためには何をすべきかを考え、管理職と相談しながら達成することが役割。

④現場職員(監督職の作成した事業計画を理解し実行する)

「実行計画を理解すること」「経営者の意向を理解すること」が役割であり、自分自身の働く動機を持って行動すること。

以上が経営組織を運営するための職務機能の概要であり、基本的にはコミュニケーションの有無が、実行計画(事業計画)を遂行し目的を達成する基本といえ、リーダーシップにもつながります。さらに、管理職・監督職の職務機能の主なもの、「業務内容の改善」「部署内外の調整」「部署内の人材育成」「部署内の管理」があります。



4. 組織を動かす基盤

病院の経営組織は、経営トップの理事長や院長が「どのような病院にするのか」、「将来のビジョンを示すこと」が基本となります。つまり、病院の経営トップが描く病院のあるべき姿が明確になっていることが基本であり、それをめざして経営組織の編成がなされることとなります。しかも、組織編成では、有資格者の専門性を高め業務内容を高度化することは無論のこと、管理職にどのような役割と機能を持たせて実行してもらうかを明確にすることも必要です。

すなわち、組織が動くとは、経営の基本である経営ビジョンの実現を目指して、職員が一体となってそれぞれの役割と機能とを実現するということです。

しかし、多くの病院では、経営理念や経営方針、経営目標は表明していても、経営ビジョンについては、明示していない場合があります。経営トップが将来どのような病院の実現を目指すのかの不明瞭なことで、逆に職員を不安にさせていることもあります。したがって、経営組織の一体化を促進するためには、経営理念や経営方針、経営目標だけでなく、経営ビジョンを表明することも必要とです。

* 経営理念や経営方針及び経営目標、経営ビジョンを実現するためには、厚生行政の動向、医療法等の改正、診療報酬改定、地域における医療環境の変化等々の情報を収集、分析し、適切な経営戦略や事業計画を策定し実施することが必要です。それを行う部署が企画課(部)だと考えます。企画課(部)の判断や活性化を促す意味で、コンサルタント等の外部専門家の活用を考えることも必要になります。

Q3. 院内の経営組織を活性化させるために欠かせないことは何ですか？