

## 【組織力の基本的な考え方】

1. 組織力とは何か
2. 環境変化への対応力(医療法改正・診療報酬改定への対応は?)
3. 患者ニーズへの対応力(年々変化する患者ニーズへの対応は?)
4. 職員の対応力向上のために
5. 組織力の基本



### 1. 組織力とは何か

病院の経営組織は、病院機能を維持運営するために必要な人材を採用し、その人材(職員)によって「経営理念」の実現や「経営目標」の達成に向けて活動しています。しかし、病院によって活動内容や維持運営方法及びその結果に違いが見られます。着実に経営理念を実現し、経営目標を達成している病院もあれば、目標達成できない病院や理念の実現に向けた行動を行えない病院があることも事実です。この差異は、病院を維持運営する人材の在り方や組織の違いによってあらわれます。すなわち、組織を構成する職員一人ひとりが経営理念や経営目標を理解した上で、組織全体が実現に向けて一体化されているのか、逆に職員一人ひとりが違った目標を目指して、バラバラに日々の行動を行っているかの違いとすることができま

す。以上をまとめれば、組織力とは、「組織員一人ひとりが病院の掲げた理念や目標を理解して実現に向けて一体化する力」と言うことが出来ると思います。したがって、経営者が次々と新しい目標を設定して、実現出来ている病院は、組織力がある又は高い病院と言うことができ、逆に実現できない状態の病院は、組織力が低いと判断できると考えます。

これから変化する医療環境では、病院経営の維持運営は非常に困難になると考えられます。この意味からも、組織力を高めることはこれからの病院経営には必要不可欠だと言えます。



### 2. 環境変化への対応力

医療環境は、2025年に向けて変化しています。医療法は、平成26年度から平成29年度にかけて改正が行われ、それに合わせて診療報酬改定も行われることは明確となっています。組織力の高い病院は、この医療法改正や診療報酬改定等によって変化する医療環境を乗り越えることは可能だと考えますが、組織力の低い病院は、はたして乗り越えられるかどうかの試金石になるのではないかと考えます。

つまり、環境が変化することによって病院全体と職員各自が、どのように対応すべきかが解っていることが重要であり、職員は経営者任せ、経営者は職員任せという他責で充満した組織力の弱い病院には対応できないのは明白です。そればかりか、他病院との比較競争によって、組織力の弱い病院は競争に負けるという結果になります。



医療法改正  
診療報酬改定  
の対応は?



### 3. 患者ニーズへの対応力



病院が維持運営できる基本は、病院へよせる患者の信頼度によって測定することができます。病院経営の善し悪しは、患者数によって判定することができますが、評判が悪化すれば患者が減少し、評判がよければ患者が増えるのが一般的です。したがって、病院としての医療技術の高度化による対応は無論のこと、患者が抱えるニーズ(困った問題等)へ対応できる能力も重要な課題と言えます。厚生行政が掲げるプライマリーケアの対応能力もこれからの病院にとって重要であり、組織力向上にもつながると考えます。

病院機能としての患者のニーズは、「相談室」や「病棟・外来」で把握しているのが一般的です。その情報を他部署の職員も共有化できれば良いのですが、組織力の低い病院は、担当者や担当部署に任せきりとなり、全職員で患者に対応することができていないのが現状ではないかと考えます。組織力の高い病院は、職員間の連携ができており、一人の患者を全職員が理解し、サポートできる体制となっていると考えることが出来ます。

患者のニーズ⇒組織全員で情報の共有化が行える体制(連携)が必要

### 4. 職員の対応力向上のために

職員の対応の在り方も組織力の高低として把握することが出来ます。厚生行政による医療環境の変化や患者のニーズの変化は、働く職員の考えや持っている専門性の能力や技術までも変化させており、今までの能力や技術では対応することが難しくなるケースも発生します。つまり、専門能力の向上は基より、変化に対して柔軟に対応する力が求められるのです。

そのためには、組織として教育や研修等により職員の能力を高める必要があり、院内の人材育成システムを構築して対応することが求められます。その他に、組織力を高めるために人事異動で組織の活性化を図ることも考えられますが、その基本は、管理者がどのような特徴や力を持った組織にするのかというビジョンを明確に持つことです。それを基に配置を行うことが必要で、単に人の入れ換えだけで組織力が向上することはありません。

### 5. 組織力の基本

病院の組織力を最も把握しやすい方法は、診療報酬改定への対応内容といえます。厚生行政は、今回の診療報酬改定で、7対1看護体制の届出をしている病院を9万床削減するという構想を出しています。つまり、9万床が7対1看護体制から別の体制へ変更せざるを得なくなり、7対1看護体制を維持するためには、今まで以上に様々な基準をクリアしていくよう組織が一丸となって対応に取り組むことが必要であり、結果的には組織力の差が関係してくると考えます。(地域ニーズ等から機能を考えて自ら変更する場合を除く)

組織力の高い病院は、経営者の意思と目標が明確となっています。その内容を職員が理解してそれに沿って実行していれば、ある程度の結果が図られます。しかし、それだけでは不十分で、院内における患者(家族を含む)・職員・管理職・経営者間の「コミュニケーション」「信頼関係」が充分維持できていることが絶対条件と言えます。

組織力の高い病院:①経営理念・目標が明確 ②職員が理念と目標に沿った実行が可能

Q5. 自組織の組織力がどの程度か把握していますか?