

博士論文 要旨

中小規模病院に特化した病院経営変革に関する研究

学生番号：201383

氏名：谷 祐児

指導教員：玉井 健一 教授

平成 27 年度提出

昨今、医療機関の経営は困難さを増してきたなか、医療機関が安定した経営を行う上での必要な収益を確保するためには医療の質を担保させる必要がある。しかし、これを実現するためにはコストの高騰を招くこととなり収益性を確保することが困難となってきている。大規模病院であれば採算性や収益性が高い診療科や部署が、採算性や収益性が低い診療科や部署をカバーすることにより全体としての収益性を確保することが可能であるが、医療現場の最前線を担っている中小規模病院においてはその規模のため多くの診療科をカバーすることは実質的には難しい。このような状況において、中小規模医療法人病院が医療現場の最前線を担っていると言っても過言ではないにも関わらず、過去 20 年間で総数の約 1 割が減少しておりその減少分の大部分を 200 床未満の病院が占めている(厚生労働省 2012)。

特に中小規模の病院が安定した経営を行っていくためには、それぞれにおいて明確な経営戦略や施策の立案及び実行や、さらに各医療機関の状況に即した組織マネジメントが必要となるが、いまだ多くの中小規模病院においては明確なビジョンすら打ち出されていないのが現状である。昨今の外部環境の変化により経営環境が悪化している現状においては組織を存続させていくだけでも困難を極めている。また、今後必要となる志向変化やマーケティングなどそれまでの方法を大きく変えなければならない状況においても、変革を行うこと自体が難しいことが多い。このため、このような変化をスムーズに行うために、その経営変革ロジックの構築、経営戦略の立案や実行における重要要件の抽出などにより中小規模病院の経営改革に対して貢献することを目的とした研究を行った。

また、その手法として理論的考察から導かれた中小規模民間病院経営改善に向けた独自のフレームワークを既存のケーススタディーを利用して仮説として設定し、その有用性をアンケート調査およびインタビュー調査により確認した。さらに、アンケート調査およびインタビュー調査より中小規模民間病院の経営改革に必要なよその抽出を行った。

フレームワークは、経営改革アプローチの方向性から内部/外部志向、経営改革アプローチの内容から戦略的/組織的の設定を行い検討を行ったところ、経営状況が良いと考えられる中小規模民間病院は 4 つのフレームでのアプローチのうち、3 つのフレームでのアプローチが重要であることが確認された。また、残り 1 つの外部志向戦略的アプローチは主にマーケティング活動を示しているが、これまで中小規模民間病院ではあまり行われてこなかったアプローチであるためこのような結果が得られたと考えられる。

組織が活動していく中で、戦略が非常に大切なのは言うまでもない。これは、Chandler

の「組織は戦略に従う」という言葉にも裏付けられる。

しかしながら、病院においても戦略が重要であることには変わりはない (Porter 2009, 田中 2009, 木村 2012)。しかし、現状多くの中小規模民間病院は戦略どころか理念すら掲げているだけの病院が多い。内部志向・戦略的アプローチにおいては、事業計画立案や年度予算策定といった項目から戦略立案の必要性が示唆されていた。これは、経営状況が芳しくない病院における経営上の課題である経営計画によっても裏打ちされた結果であった。また、患者集客施策やコスト対策といった要素は経営戦略が明確化していないと対応が難しいものであり、また、小手先の施策で行えるものでは無く病院全体として明確な戦略を定め実行していく必要がある。この戦略としては、中小規模病院の保有するリソースの制限を勘案して考えた場合大きく2つの方向性に分けられるであろう。

1つは、診療科単科または少数でかつ高度医療を提供している病院において選択されるべき高度技術特化型病院であろう。これは、自分たちの病院の強みを的確にとらえ、その強みを最大限に活用することで病院経営改革を行っていくものである。

2つ目は、複数の診療科を有し特定の技術に特化せず他の病院や診療所との連携を重視したネットワーク対応型病院であろう。これは、自分たちの病院で提供できるサービスと外部で補完するサービスを的確にとらえ、外部とのネットワークを最大限活用することにより病院経営改革を行っていくものである。これらの改革を実施するためには、次の組織的な対応も欠かせないものであり、今回ターゲットとしている中小規模民間病院の経営改革において、明確な戦略は必要不可欠なものであり必ず考えていくべきものである。

一般的な組織と同様、病院組織においても組織体制は非常に重要である。病院組織は、専門職が多いことから部署間の交流が薄い縦割れ組織となる場合が多く見受けられる。

しかしながら、業務においては各部署が相互依存性があり、またビジョンを共有できるようなシステムも必要とされ、さらに組織を先導するリーダーシップも重要であるといわれている (Porter 2009, 木村 2012)

さらに、一戸は①患者安全、②評価、基準、③教育、研修が重要な因子でありこれらの各因子が影響し合い、ベストプラクティスにつながっていくと述べている¹ (一戸 2012)。中小規模民間病院の経営改革についても例外ではなく、内部志向・組織的アプローチにおいては、職員獲得への積極的な施策の実行、その後の職員の意識改革や職員教育システムの強化、職員研修制度の充実など、病院における最大のリソースである人材を最大限活用することで前述の戦略を実行、実現することが可能になりことから、中小規模民間病院の経営改革において必要となると考えるべきである。

インタビュー調査においても確認できたがこれからの中小規模民間病院においては戦略を立案するうえでもこれらマーケティングは重要である。このような、医療におけるマーケティングの重要性は、昨今とみに注目されるようになり Kotler をはじめとして経営学者も

¹一戸 2012 pp.328-331.

マーケティングの重要性を提唱している² (Kotler 2002) .また、病院経営においても指摘され始めている³⁴⁵ (Herzlinger 2000, 石井ら 2006,今村ら 2006)

外部志向・戦略的アプローチにおいては、これまでの受け身の戦略や戦略の方向性を組織内にとどめるのといったことから発展し、病院においてはこれまであまり実行されてこなかったマーケティングや、病院の顧客である顕在的および潜在的患者に対する直接的あるいは間接的なアプローチの実施が必要となってくるであろう。これからの中小規模民間病院の経営改革においては必ず必要となってくると考えるべきである。

一般的な組織論においても、組織が成長し存続していく中で他の組織は重要な環境の一つであり、組織間関係の調整が大切であるといわれている⁶ (山倉 1993) .

また病院においても、自身が持ちえない機能がある場合他の医療機関へのスムーズな連携は不可欠だといわれている (一戸 2012 P25-50) . 外部志向・組織的アプローチでは、特に中小規模民間病院は保有しているリソースは限られているため他の医療機関との連携は必要不可欠である。さらに、厚生労働省が推し進めている施策である病病連携や病診連携、あるいは地域包括ケアによる他病院あるいは診療所との連携の重要性は今後さらに高まっていくであろうと予測される。また、自院の強みの活用を考えた場合、病院組織との連携だけではなく介護施設や一般企業との連携も視野に入れてネットワークを構築強化する必要があるであろう。これからの中小規模民間病院の経営改革においてはこれまで以上に重要となってくると考えるべきである。

これからの中小規模民間病院の経営改革には、本研究が提示したフレームワークにおける4つのアプローチが必要であることが明らかとなった。そのアプローチとは、①内部志向の戦略的アプローチ、②内部志向の組織的アプローチ、③外部志向の戦略的アプローチ、④外部志向の組織的アプローチである。これらのアプローチは、どれか一つを実行すれば良いというわけではなく4つのアプローチを各病院の置かれている環境や、各病院が保有する経営資源、弱みや強みに合わせて実施する必要がある。

また、各項目で最も重要となる要素は、①内部志向の戦略的アプローチでは明確なビジョンや経営戦略の決定、②内部志向の組織的アプローチでは職員の積極的な獲得と教育研修システムの充実、組織的な職員の意識改革、③外部志向の戦略的アプローチではマーケティング活動の強化、④外部志向の組織的アプローチでは病院以外の組織も含めた他組織とのネットワークの構築と強化である。

もちろん、これらの具体的な内容は各病院の置かれている環境や、診療科、病床数などによ

2

³Herzlinger 2000 pp.3-22

⁴今村ら 2006 pp.125-137.

⁵石井ら 2006 pp.30-50.

⁶山倉 1993 pp.89

り異なってくるものではある。しかし、これらのことを病院毎に適切な内容を実施することにより経営改革が望めるであろうと考える。

【参考文献】

Michael E. Porte, Elizabeth O. Teisberg. 山本雄士訳. 医療経営の本質-価値を向上させる競争-. 日経 BP 社. 2009 P225-226

Philip Kotler, Thomas Haye, Paul N. Bllom, Marketing Professional Service Second edition, 白井義男監修, 平井祥約, コトラーのプロフェッショナル・サービスマーケティング, ピアソンエデュケーション, 2002 P1-28

Regina Herzlinger, Market-Driven Health Care, 岡部陽二監修, 武田悦子訳, 医療サービス市場の勝者, シュプリンガー・フェアラーク東京, 2000

石井友二, 杉本浩, ブランドな病院尾時代, アスカビジネスカレッジ, 2006

一戸真子 ヘルスケアサービスの質とマネジメント 社会評論社 2012

今村知明, 康永秀生, 井出博生, 医療経営学第2版, 医学書院, 2006

木村憲洋+医療現場を支援する委員会, だれでもわかる! 医療現場のための病院経営のしくみ [改訂版] 日本医療企画 東京 2012年 P39

田中滋, 古川俊治, MBA の医療・介護経営, 医学書院, 2009

山倉健嗣. 組織間関係, 有斐閣, 1993

【参考資料】

厚生労働省 医療施設動態調査病院報告 2012