

IV 今後の課題：医療機関の経営支援の観点から

本調査研究の目的は、経営改善を果たした病院のケーススタディから、経営改善のポイントを抽出し、今後の病院経営の参考とすると同時に、病院の経営支援体制の構築可能性を検証することである。

本章では後者の病院の経営支援体制の観点から、「1 医療機関に役立つ行政情報提供」、「2 経営管理機能強化に向けた職員教育支援」「3 効果的な内外の人材活用」の3点の必要性について、今後の課題としてとりまとめた。

1 医療機関に役立つ行政情報提供：施策情報の流通・加工が課題

本調査研究では、経営陣が活用している情報とともに、情報入手経路についても確認することができた。限られたケーススタディからではあるが、最も多かった経路は、医師会・病院団体等であった。単なる行政からの一次情報ではなく、情報の背景も付与された状態で入手できるというメリットがあると考えられる。

次に、金融機関やコンサルタント等の外部アドバイザーから情報を入手する場合があった。一次情報の入手に加えて、具体的な経営支援を受ける際の事例情報を参考にした病院があった。外部アドバイザーが主催するセミナーに参加するなど、経営陣自ら積極的に必要となる情報収集に動いている例も見られた。

今後の課題は、厚生労働省等の行政機関が提供する膨大な一次情報がいかに加工され、中小病院の戦略立案や経営改善に利用しやすい形で提供されるかという点である。例えば、病院の経営指標は厚生労働省をはじめさまざまな団体から公表されており、客観的評価を得るためにコンサルタント等の助言を得ながらこれらを利用することで、有益なベンチマークが可能になると考えられる。二次医療圏等の地域の状況を把握するうえでは、DPC病院に関しては厚生労働省から中央社会保険医療協議会資料として、例えば医療圏別にMDC（主要診断群）別患者数などが公表されている。また、近年では民間企業が研究者と連携し、統合された二次医療圏データベースを構築、公開している例もある。

本報告書ではデータの積極活用に向けて、厚生労働省等が提供している一次情報を巻末「資料編1：参考情報（131ページ参照）」に掲載する。

2 経営管理機能の強化と幹部教育支援

（社）全日本病院協会「病院のあり方に関する報告書」では、病院には“科学的かつ組織的”運営が求められ、医師を中心に医療を行なう組織と、経営や運営の組織に分けて考える必要があると指摘している。同報告書は、これまでは病院に「組織運営」の意識は乏しかったが、経営環境が激変する中、これを改める必要があると述べている¹¹。

本調査研究で取り上げたすべての事例において何らかの組織運営の取組みが見られたが、新生病院、佐藤病院などにおいて、法人内のさまざまな事業・部署の相乗効果を高める目的で、経営企画機能を担う部門を設置し、法人としての一元的な経営分析・情報収集の役割を担わせている。

今回取り上げた事例では、このような機能を担う幹部・管理職を内部から抜擢し、経営管理技

¹¹ （社）全日本病院協会「病院のあり方に関する報告書」2011年度版

術の習得に関しては、OJTが中心の病院が多かった。(Off-JTの例としては、看護部長が、認定看護師のプログラムの一環で、経営管理を学習したという例があった。)

今後の課題としては、中小病院が単独で経営管理者の育成に向けたキャリアパスを構築しうるかどうかという点がある。マンパワーに限界がある中小病院にあつては、理念や考え方が共有できる病院同士が連携して、キャリアパス・プログラムを構築するなど、共同での研修事業を立ち上げるといった病院間の連携の方策は検討すべきと思料する。このようなゆるやかな連携関係が、将来的に複数の医療法人による共同での人材確保や、医療機器等の共同購入等に発展すれば、各々の病院の経営効率化にもつながるといえよう。

巻末「資料編1：参考情報(138ページ参照)」に、病院団体等が行う、さまざまな職層に向けた管理職研修を掲載する。研修では、同様の悩みを抱えた同じ立場の人的ネットワークができることから、次世代経営者にとっても有益と考えられる。

3 経営改善に効果的な内外の人材活用

ヒアリング病院の経営改善にあたっては、①情報収集、②課題の定義、③戦略・解決策の検討及び選択、④実行、⑤フォローアップ・モニタリングというフェーズに分けて作業を実行している事例が多かった。全てのプロセスを病院単独で行ったという例も複数見られたが、中小病院では職員数も限られており、経営課題の専門性によってはいずれかのフェーズで外部人材を活用する事例も多かった。外部人材としては、税理士・公認会計士、医業経営コンサルタント、自治体から派遣されたアドバイザーなどを活用した事例が見られる。それ以外にも、経営改善実績のある事務長を採用したり、異業種で経営改善に関する経験を積んだ事務長を新たに採用したりする例も見られた。

複雑化、多様化する経営改善作業にあたっては、内外の人材を幅広く効果的に活用することが求められ、また、その際には経営陣が強力にバックアップすることによって、スムーズに進むことが考えられる。外部人材を活用する場合は、①～⑤のうち、どのフェーズで活用するかという目的の明確化と、期待成果を当事者間で共有しておくことが前提となる。

中小病院の安定経営のため、さまざまな人材を徹底的に活用する姿勢が今後も求められる。

最後に、ケーススタディを通じて、各病院が医療政策の今後の方向性や、地域の状況を鑑みながら、さまざまな役割を担うよう戦略を立案し、確実に実行していったことを改めて確認したい。診療報酬制度上も在宅療養支援病院をはじめとする在宅医療や、地域中核病院との連携、亜急性期の入院医療や回復期リハビリテーション等が評価されるなど、中小病院に期待される役割が明確化されつつある。引き続き、地域医療の中で中小病院の果たすべき役割が積極的に議論されることが望まれる。