

平成13年度
厚生労働省医政局委託

医療施設経営安定化推進事業
医療機関における経営改善事例調査研究

～ 中小病院の経営改善に役立つ事例集 ～

報告書

平成14年3月

委託先 三和総合研究所

【 目 次 】

| | |
|--|-----|
| はじめに..... | 1 |
| 1．調査研究の背景と目的..... | 1 |
| 2．調査研究の体制..... | 2 |
| 3．調査研究の進め方..... | 3 |
| 4．本報告書の構成と読み方..... | 4 |
| 第1章 本調査研究の基本的な考え方..... | 5 |
| 1．病院経営で重要な三つの基本的問題意識..... | 5 |
| 2．中小病院の経営改善で取り扱ったテーマ..... | 6 |
| 3．インタビュー調査対象の病院..... | 9 |
| 第2章 経営改善の考え方と事例の概観..... | 10 |
| 1．経営改善の考え方..... | 10 |
| 2．病院事例の概観..... | 16 |
| 第3章 事例紹介..... | 19 |
| 事例1 患者満足度調査や第三者評価を活用した経営改善の取組み..... | 19 |
| 事例2 専門特化により差別化をした経営改善の取組み..... | 33 |
| 事例3 専門特化により医療の質向上を図った経営改善の取組み..... | 47 |
| 事例4 専門特化を通じた経営改善の取組み..... | 57 |
| 事例5 専門特化による医療の質向上を図った経営改善の取組み..... | 63 |
| 事例6 地域連携の核となる、頼りになる救急病院..... | 77 |
| 事例7 建替えに伴う外来機能分離と療養病床の新設..... | 87 |
| 事例8 特別医療法人として地域医療ニーズに応える..... | 101 |
| 事例9 地域ニーズに対応した地域医療病院の取組み..... | 111 |
| 事例10 医療・福祉複合体としての経営改善の取組み..... | 125 |
| 事例11 双方向伝達型マネジメント組織の運用ツールとしてのIT導入の取組み..... | 137 |

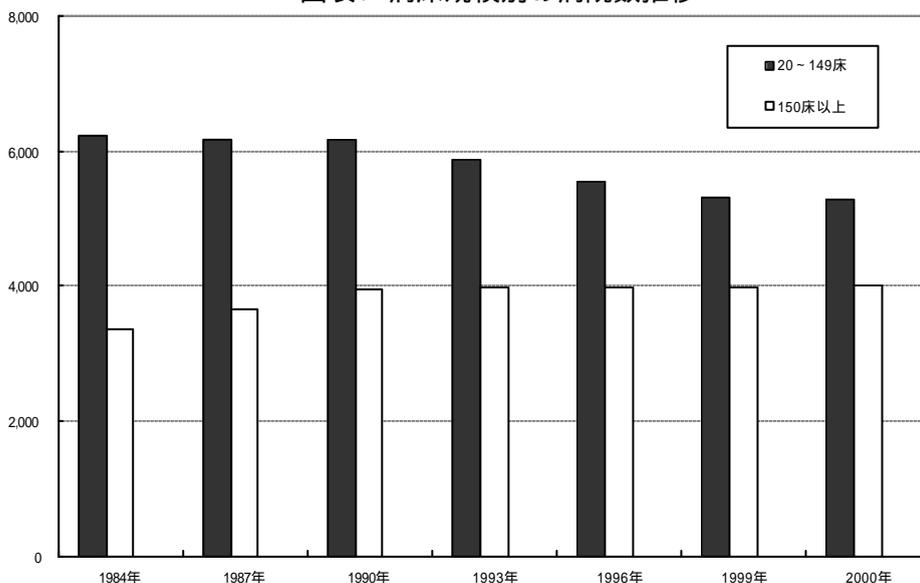
はじめに

1. 調査研究の背景と目的

近年における医療施設経営を取り巻く環境は、大きく変化している。高齢化の進展による疾病構造の変化と医療費が増嵩する一方、低迷する経済環境において医療保険財政は枯渇の度合いを深めている。また医療技術の進展や機器の高性能化によって、病院に必要とされる設備投資が大規模化する傾向にある。民間の200床未満の中小病院、特に150床未満の病院数は趨勢的には減少傾向にあることから、地域の医療ニーズに適切に応え、病院経営を安定化し、質の高い医療サービスを安定的に提供し続けることが必要となっている。

このように、病院経営を取り巻く環境が極めて厳しい状況下において、地域の医療ニーズに応え、財務体質を強化しつつ、質の高いサービスを提供していくという難しい問題に取り組んでいくことは、これからの医療機関経営にとって重要な経営改善の視点である。本調査研究では、こうした難しい経営課題に取り組んでいる事例、例えば専門特化した経営を推進することによって、質の高いサービスを効率的に提供する病院や、地域の医療機関との積極的な連携の実現を通じて、効率性の高いサービスを提供する等さまざまな経営努力の具体的な事例を取り上げている。民間の病院、とりわけ中小規模といわれる病院において、経営改善のための方策は多種多様な方向性がある。こうした認識を通じて、経営改善に積極的な取り組みを示している病院の事例を取り上げることによって、中小病院の経営改善のためのノウハウを収集・分析して、病院経営の近代化・安定化のための方策を明らかにしていくことを本調査研究の目的とする。

図表1 病床規模別の病院数推移



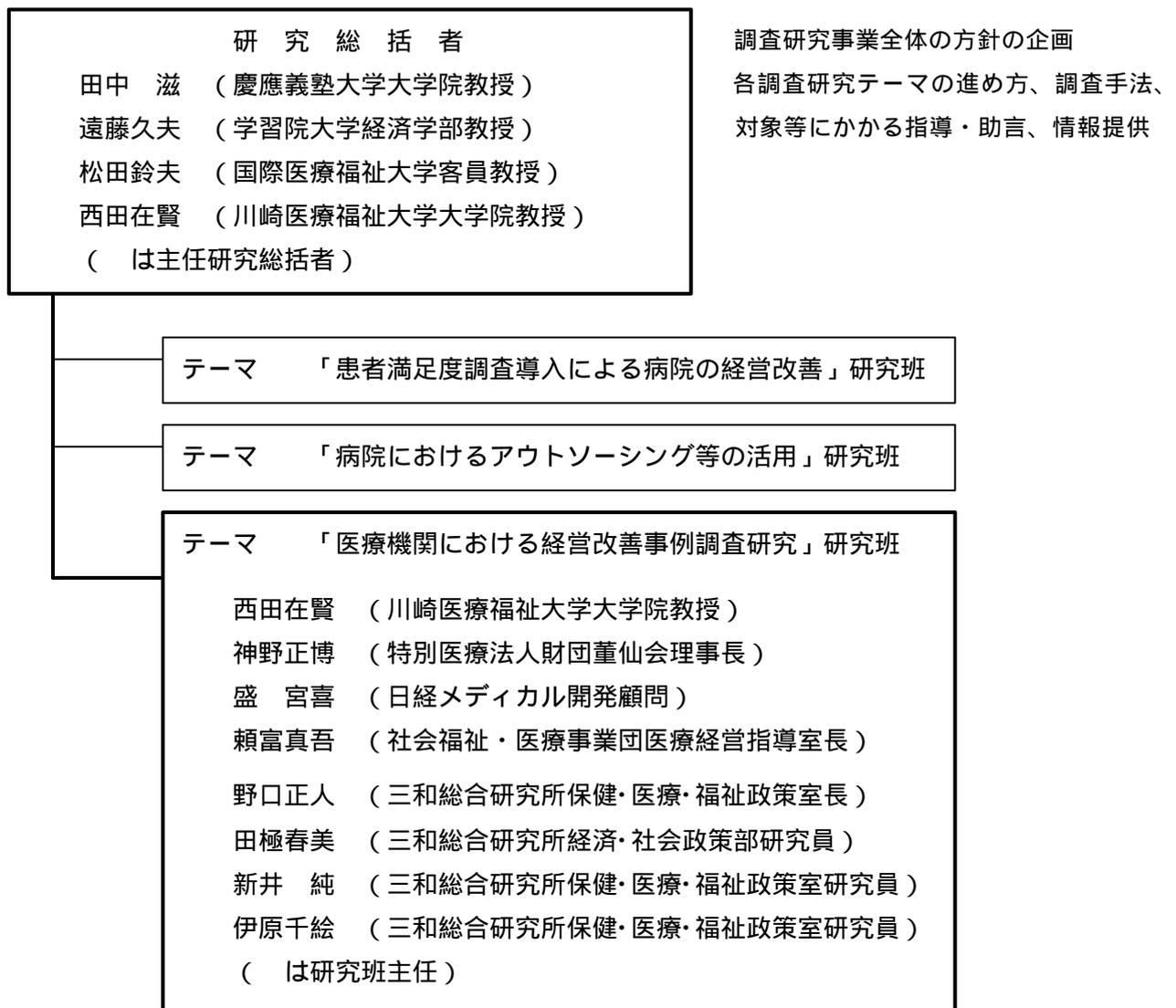
出典：「医療・福祉の経営学」（西田在賢、薬事日報社）平成12年医療施設（動態）調査・病院報告の概況をもとに作成。

2. 調査研究の体制

本調査研究においては、下図の4名の研究総括者から構成される研究総括者会議を設置し、事業全般及び各研究課題の調査・研究の実施について企画検討を進めた。研究課題は、「患者満足度調査導入による病院の経営改善」「病院におけるアウトソーシング等の活用」「医療機関における経営改善事例調査研究」の3つの調査研究事業によって構成されており、本調査研究報告書は「医療機関における経営改善事例調査研究」について、その調査結果をとりまとめたものである。

医療機関における経営改善事例調査研究班は下図の4名の委員及び委託先である三和総合研究所によって構成されており、調査の方法や内容の詳細を検討した上で、調査研究を実行し、報告書としてとりまとめた。

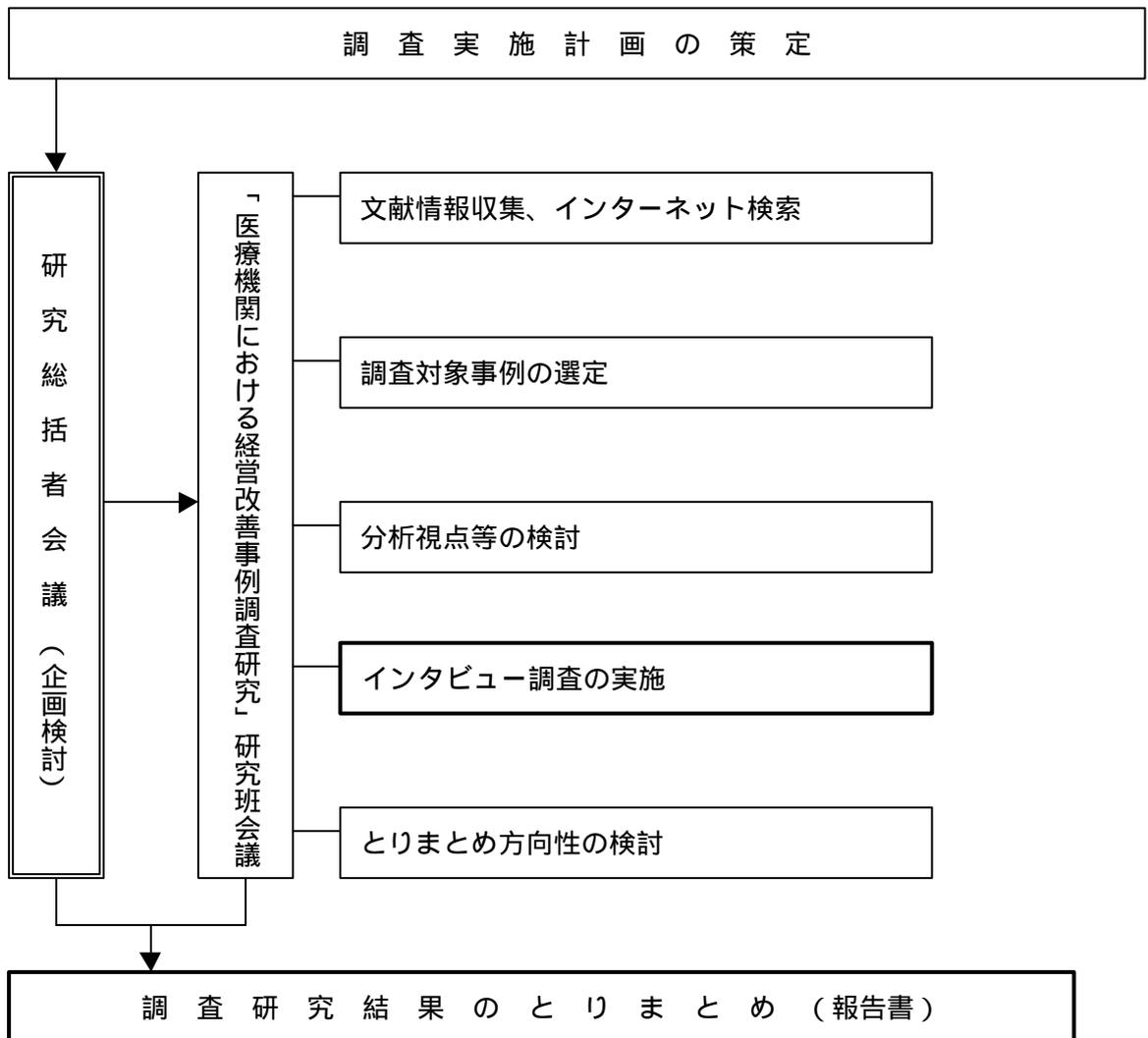
図表2 医療施設経営安定化推進事業(平成13年度)研究組織図



3. 調査研究の進め方

研究総括者会議における議論を踏まえ、主に中小病院の経営改善の視点を検討し、研究班会議において具体的なインタビュー調査対象となる事例の選定を行った。

図表3 調査研究の進め方



4. 本報告書の構成と読み方

報告書の構成は次の通りである。

第1章

本調査研究の基本的な考え方を示した上で、経営改善で取り扱ったテーマを提示している。これらのテーマに基づいたインタビュー調査対象を一覧した上で各事例の位置付けを整理。基本的な問題意識：地域の医療ニーズへの対応、収益性・事業性の確保、医療サービスの質
経営改善で取り扱ったテーマ：CS、外部評価 専門特化 連携・共同利用
地域医療 複合事業・ダウンサイジング 意思決定マネジメント

第2章

経営改善の考え方を示した上で、参考になる先進事例や、インタビュー対象病院の事例から読み取れることを概観している。

第3章

インタビュー対象病院を詳細に紹介している。

上記の構成により本報告書は、その興味と必要に応じて読むことが可能になっている。第1章の基本的な考え方を踏まえ、第2章で事例の概要をつかみ、その中で関心のある事例については、第3章で個別に詳細を参照することができる。時間の都合や関心に合わせて読むことができる。事例内容全体を展望したい場合は、第1章の最後にある各事例の観点等をまとめた一覧表が参考となる。

なお、インタビューにご協力頂いた各病院からは、了解の上、個別病院名を掲載している。本調査研究報告書は、中小病院の経営を考える際に参考となる事例集とすることを目的としている。経営改善にとって重要ないくつかの観点に基づいて事例を紹介したものであるため、病院経営の全体像を示したものではない。そのため、一般的な病院紹介とはイメージの異なった記述である。

第1章 本調査研究の基本的な考え方

1. 病院経営で重要な三つの基本的問題意識

地域の医療ニーズへの対応
収益性・事業性の確保
医療サービスの質

病院を経営する上で、「地域の医療ニーズにどの程度対応できているのか」という問題意識を持つことは、地域での病院に求められる役割として重要である。病院経営では、地域で適正な規模の病床を有して、地域住民に求められる診療科を構成した上での、適正な医療サービス量の提供が必要とされる。

また、病院経営を考える上で、「どの程度の収益性・事業性が確保できているのか」という問題意識を持つことは、経営体として安定的に存続するために必要である。現在の診療報酬水準での病院経営を持続するためには、限られた経営資源、限られた収入でのやりくりが必要とされている。経営体として収入を増加させるための努力、また資本効率を高めるための努力、費用を削減するための努力は病院経営にとって必要である。

しかしながら、病院経営改善を考えるために、「地域の医療ニーズに応え」、「収益性・事業性を確保」するだけでは十分ではない。病院経営では、「いかにして医療サービスの質を上げていくことができるのか」という問題意識を持つことが重要である。医療サービスの質の向上には、いろいろな意味が含まれている。例えば、技術的に非常に高度な治療を行うのは、サービスの質の向上である。また、患者の満足度を高めるのもサービスの質の向上といえる。あるいは、医療のミスや事故を減らすのもサービスの質の向上である。このように、サービスの質の向上といっても、いろいろな意味が含まれているが、いずれの意味においても、病院経営の実際が必要とされる問題意識である。

こうした問題意識を明確にすることは、病院経営を改善する上で必要ではあるものの、経営改善を具体化するためには十分ではない。そのため、本調査研究事業では、病院経営にとって重要な上記の三つの基本的問題意識をもとにしつつ、次に示すような ～ の具体的な経営改善テーマを設定して、各テーマに即したいいくつかの具体的な病院の経営改善事例を把握・分析するために病院への現地インタビュー調査を実施した。

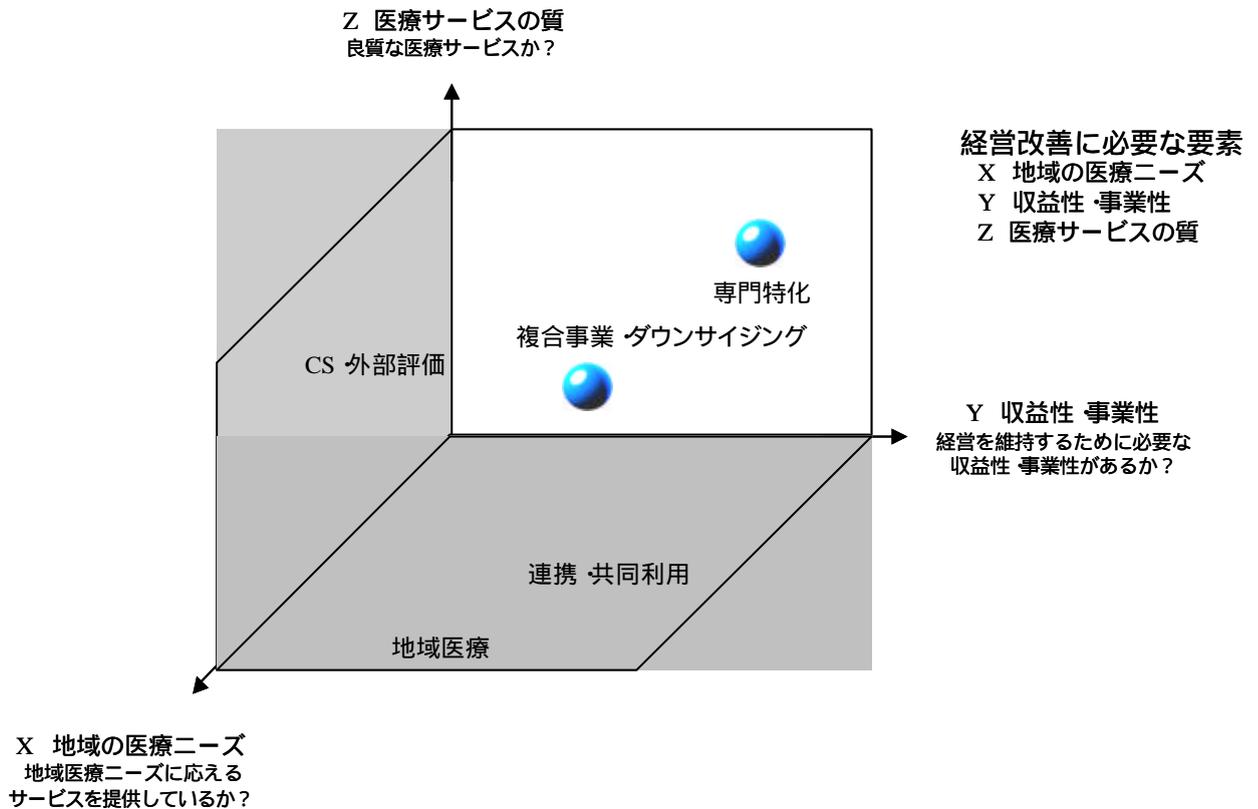
2. 中小病院の経営改善で取り扱ったテーマ

CS、外部評価
専門特化
連携・共同利用
地域医療
複合事業・ダウンサイジング
意思決定マネジメント

上記 ~ のテーマのそれぞれは、中小病院の経営改善を実行していく際に効果をもたらす得るテーマである。これらのテーマは、時には複数のテーマにわたって同時に実行される場合もある。例えば専門特化を実行していく際に、地域での連携や機器の共同利用を並行して行っていく場合等である。

これらのテーマについて、三つの問題意識との関係イメージを概念的に位置付けたものが、次頁の図（図表 1-1）に示されている。X軸に地域の医療ニーズ、Y軸に収益性・事業性、Z軸に医療サービスの質を示している。例えば、CSや外部評価を用いた経営改善の取組みは、地域での医療ニーズに応え、医療サービスの質的な向上に対して比較的有効な（面）経営改善のテーマであると読める。ただし、結果として顧客（＝患者）からの評価が高く、患者の増加が収益性や事業性を向上することにつながることはある。したがって、具体的なテーマの取組みが、明確に3軸の中で明確な場所に位置付けられるという性質の図ではなく、どの問題意識に対して重点的に考慮する必要性が高いのか、その問題意識を解決する上で、どのようなテーマが参考となりそうなのかをイメージ的に考えるための視点（概念図）である。また、この調査研究で取り扱った経営改善の具体的なテーマの全体を鳥瞰的に示した図である。

図表 1-1 病院の経営改善を考える視点 (概念図)

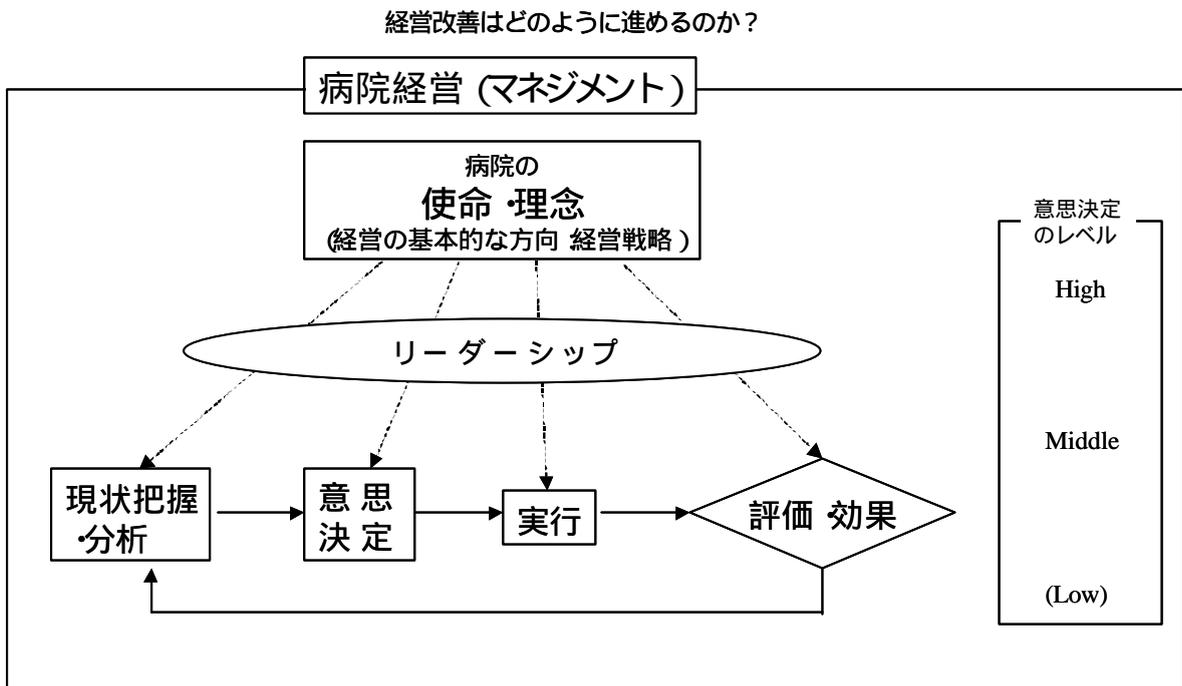


本調査研究で取り扱った病院は、それぞれ固有の地域的な事情やこれまでの歴史、組織運営のルール等があるため、ある経営改善のテーマに取り組んだ場合に、どここの病院でも同じような経営改善の効果を実現できるわけではない。ここでは 200 床未満のいわゆる中小病院で、経営上の悩み・問題点に対して、具体的に解決策を提起し、一定の経営改善に取り組んだ事例を取り上げている。これらの経営改善事例を考える上で、有効と思われるいくつかのテーマを設定した。多くの病院経営者に参考となる情報が十分に含まれていると考えられる。

また、経営改善を考える視点として示した各テーマは、前図の中で病院経営改善の方向性をイメージ的に示しているが、実際には、これらの方向性を検討し、決定していくための病院経営の「意思決定プロセス」を経た上で、さまざまな病院経営の具体的方針が実行される。病院経営の中で、経営改善を実行していくためのプロセスを「意思決定・マネジメント」として示したのが次図（図表 1-2）である。

こうしたプロセス自体を改善していくための取組みには、本来経営体としての意思決定・マネジメントを検討するための部門やスタッフの整備が必要とされる。しかしながら、本調査研究で取り上げる経営改善事例では、こうした体制を整備するために要する投資などが必ずしも十分でない事例も含まれている。

図表 1-2 経営改善を実行するためのプロセス



病院経営において、具体的に物事を決めていくためには、病院の使命・理念を明確にし、それを実行するために基本的な経営の方向性（＝経営戦略）を策定することを通じて、使命・理念を実現するための「道筋」が具体化される。

多くの場合、経営戦略を実行していくためには、リーダーシップの果たす役割が大きい。リーダーシップは法人の理事長や院長の立場にある経営責任者によって発揮される場合もあるし、事務局長を含めて院内の職員によって発揮される場合もある。リーダーシップは、経営戦略を実行していくために、病院内部で主体的役割を担う人が発揮していく。

また、意思決定には、トップマネジメントにおける意思決定（＝病院の経営を大きく左右する基本的な経営方針等の意思決定）もあれば、ミドルマネジメント（＝トップレベル程基本的ではないが、経営管理上の方針を決める等）の意思決定もある。また医療サービスの現場での、より具体的な意思決定（医療サービスの提供のあり方等）レベルもある。このようにレベルの違いに応じて適切な意思決定を実行していくためには、組織内における権限と責任の明確化、会議体等の意思決定の場を明確にし、透明性を確保していくことが必要である。

3. インタビュー調査対象の病院

本調査研究で対象となった医療機関における経営改善事例を以下のようにとりまとめている。

- 患者満足度調査や第三者評価を活用した経営改善の取組み（川越胃腸病院）
Keyword：患者満足度調査（CS）、スタッフの幸せの追求（ES）、「消費者志向優良企業」通産大臣賞、
日本経済新聞社最優秀先端事業所賞 p.19～
- 専門特化により差別化をした経営改善の取組み（岡山旭東病院）
Keyword：専門特化、差別化、人材育成 p.33～
- 専門特化により医療の質向上を図った経営改善の取組み（北原脳神経外科病院）
Keyword：専門特化、医療の質の向上、病院使命の明確化、リーダーシップ p.47～
- 専門特化を通じた経営改善の取組み（萬田記念病院）
Keyword：専門特化（糖尿病専門治療） p.57～
- 専門特化による医療の質向上を図った経営改善の取組み（津田内科病院）
Keyword：専門特化（呼吸器）、医療の質の向上、多角的事業展開 p.63～
- 地域連携の核となる、頼りになる救急病院（小倉病院）
Keyword：断らない2次救急病院、地域連携の核、Web 画像共有システム p.77～
- 建替えに伴う外来機能分離と療養病床の新設（井上病院）
Keyword：施設の建替え、資金の調達、外来分離 p.87～
- 特別医療法人として地域医療ニーズに応える（北広島病院）
Keyword：特別医療法人、地域医療ニーズ、経営計画の策定 p.101～
- 地域ニーズに対応した地域医療病院の取組み（牧病院）
Keyword：地域ニーズの把握、地域医療病院、地域連携、医療機器の共同利用 p.111～
- 医療・福祉複合体としての経営改善の取組み（医療法人社団大浦会）
Keyword：医療・福祉複合体、病床削減、地域ニーズ p.125～
- 双方向伝達型マネジメント組織の運用ツールとしての IT 導入の取組み（姫野病院）
Keyword：ビジョン駆動（フラット）型組織、IT、専門特化 p.137～

第2章 経営改善の考え方と事例の概観

1. 経営改善の考え方

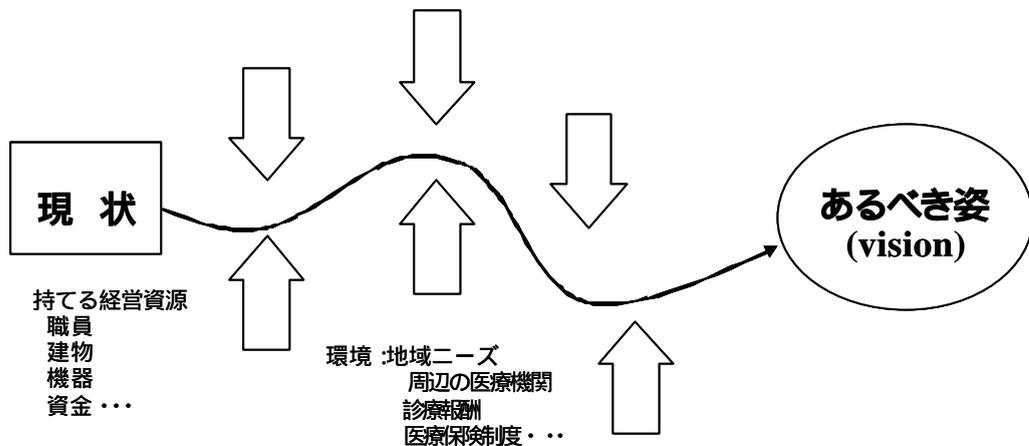
(1) 経営方針・戦略

病院経営改善事例は、第3章で詳細に紹介しているが、これらの病院経営に共通してみられることは、漠然とした病院の運営の改善というものではなく、病院のマネジメントに明確な方向性があり、改善するために職員の意識や行動がその方向性に向かって実行されていることである。

中小病院では、経営の近代化が必要であるという指摘は多い。この意味からは、大規模病院の経営管理手法や意思決定、マネジメントあるいは戦略の実行システムを参考とすることはできないのではないかと考えられる。一つには、組織経営・運営面についてのリーダーシップを実現することが、しばしば必要である。病院経営の資金面（資金繰り、調達方法の検討）や組織運営、人材育成等については、一つの経営体として一定の方向性を打ち出した上で実行していくことが必要である。また、医療という専門性の高いサービスでは、しばしば診療科単位での意見調整や人材育成が難しいなどの問題も生まれる。このような運営面においても、院内の職種間を越えた議論や意思決定、評価システムが必要であり、病院経営全般の方針（＝戦略）を明確にすることが前提となる。

経営戦略とは、一方に現在の状況があり、向かう方向にあるべき姿を描く。その間には、病院を取り巻く環境や病院が持てる経営資源（人・物・金・情報）がある。この環境に適応できるように資源を活用して、あるべき姿に行き着く道筋を描くことが戦略である。

図表 2-1 戦略とは
あるべき姿(vision)に至るための具体的「道筋」



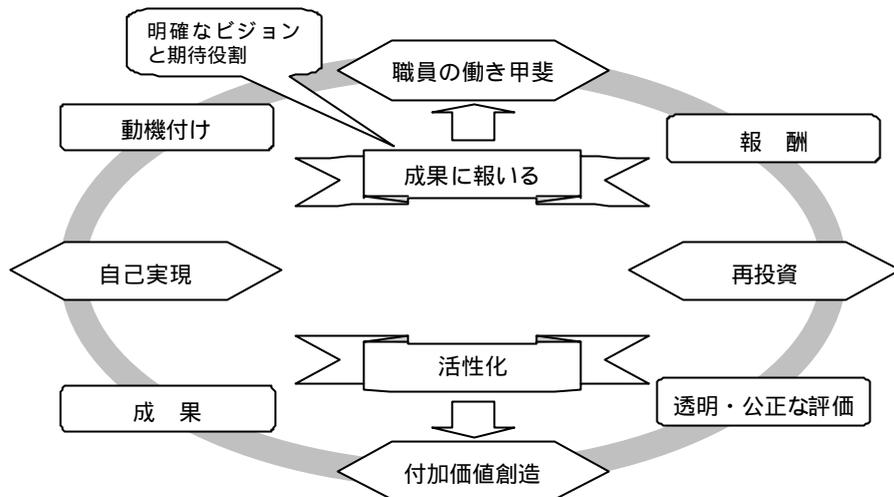
病院の経営改善を実行していくためには、どのような「あるべき姿(vision)」に至るのか、その道筋を明確に示した経営方針・戦略が必要である。

中小病院が経営改善を実行して、効果を上げるために、まず自院の置かれた現状の把握・分析が必要である。例えば、経営環境として地域の高齢化率や周辺の医療機関の状況を把握した上で、地域の中で自院が提供する医療サービスには、どのようなニーズがあるのかを把握する。また、自院はどの程度の医療サービスを提供しているのかを把握する。その上で現在の財務状態や経営資源（人・物・金・情報）は不足していないか、余剰ではないかを分析・把握することが必要である。

(2) 戦略実行のマネジメント

病院の理念・ビジョンに基づいて、経営方針・戦略を策定した上で、病院の各部署が協働して経営改善を実行していくことが必要とされる。病院は、専門職種によって職務が固定されているため、組織全体として経営改善のための取組みを実行していくことが難しいといわれている。病院経営を持続的に改善するためには、職員の働き甲斐を実現し、成果に基づいた自己実現が図れるような職場を整備することが必要である。一方で、職員の働きに対して透明・公正な評価を行うことが重要である。このような病院内部の組織マネジメントを明確に示したものが次の図表（図表 2-2）である。

図表 2-2 病院活性化のための好循環

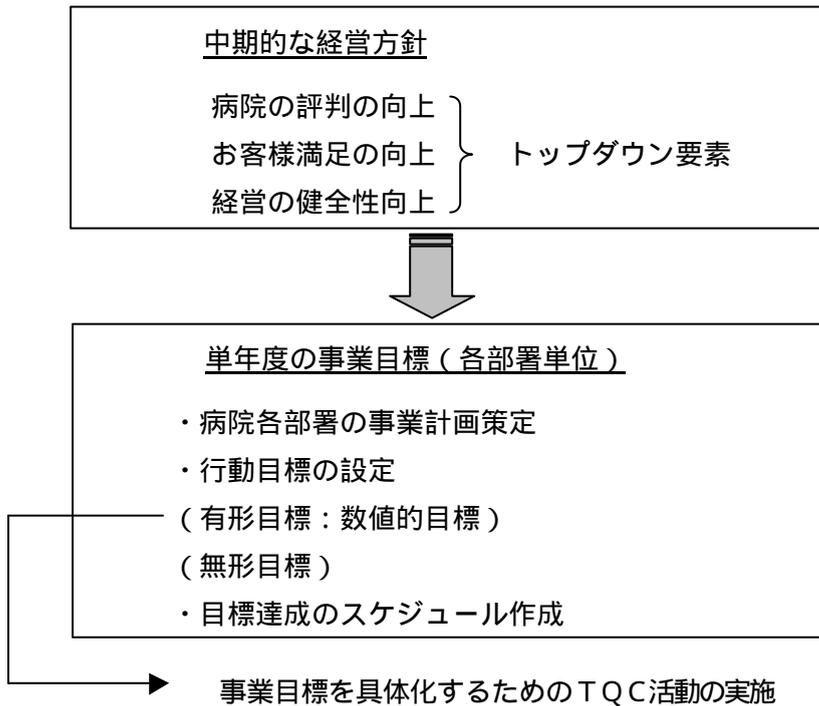


出典：特別医療法人財団董仙会恵寿総合病院（院長 神野正博氏）資料

病院は、専門性の高い職種で構成される部門の集合体として全体の経営が成り立っている。部門の違いは、単に専門性の違いばかりでなく、多様な価値観をもった職員によって構成されている。そのため、病院の理念・ビジョンを具体化するためには、経営方針や職員の多様な価値観を取り入れた改善目標を掲げ、実行していくことが必要とされる。

これまでも、QC活動（Quality Control：品質管理）に取り組んだ病院事例がある。こうした取組みでは、現場での一定の成果を得つつも、現場の小単位のサークル活動としての問題解決は、組織全体的な業務の見直しに結びつき難い点や、顧客満足に結びつき難い点、急速な外部環境変化に対応し難いといった問題点が指摘されている。これらの問題点を認識しつつ、経営方針を具体的に実行していくためにTQC（Total Quality Control）活動を取り入れ、経営戦略を実行しているものとして、特別医療法人財団董仙会恵寿総合病院の取組みがある。中期的な経営方針に基づいて、各部署が事業計画を策定する際に数値的な成果目標を設定し、この目標を実現するために、各部署がTQC活動を実践するものである。

図表 2-3 経営方針の実践方法



【平成 13 年度のQCテーマ一覧】

| 部 署 | テ ー マ 名 |
|--------------|--|
| 外来看護部 | 外来患者様の待ち時間による不満を軽減するために |
| 検査課 | 患者様により高い検査を提供するには |
| 1病棟3階 | 患者様、ご家族に安心して入院生活を送ってもらうためには（入院時のご案内ファイルの見直し） |
| 1病棟4階 | 受け持ちナースとしての意識付けを図る |
| 2病棟3階 | 時間外入院患者様家族への入院時オリエンテーションをスムーズに行うには |
| 2病棟4階 | セルフケア不足（清潔のニーズ）の充足 |
| 2病棟5階 | 看護ワークシートの点数もれをなくす |
| 3病棟2階 | リピーター（お得意様）を増やすための施策を実施する |
| 3病棟3階 | 対応の向上～ナースコール対応～ |
| 3病棟4階 | 看護基礎情報を有効に活用する |
| 5病棟3階 | 患者様が入院生活を満足していただける病棟にするには（聞き取りアンケート活用） |
| 5病棟4階 | レクリエーションの見直し |
| 薬局 | “病棟業務拡大” |
| 透析室 | 分冊診療録をいつでも誰でも直ぐに取り出せる |
| 用度・経理課 | 不要品を有効活用するには |
| 中央材料室・手術室 | 中央材料部における消毒・滅菌を見直す（ムダをなくし効果的に消毒・滅菌するために） |
| OT | 快適な座位姿勢とは～患者様のレベルに合った椅子の選定を目指すために～ |
| PT | 訓練の待ち時間を減らすには |
| S.T | 摂食機能療法を算定するには |
| 食事サービス課 | 作業能率の向上（食器の配置などを見直す） |
| サービス課（電話交換室） | コードレス電話と上手に付き合っていくためには |
| 施設管理課 | ゴミ集積場をきれいに行きましょう |
| 医事課 | 笑顔で対応（患者様が気持ちよく話し掛けられるような受付を目指す） |
| 放射線部 | 外来予約患者様のX線・CT検査の待ち時間を少なくしよう |

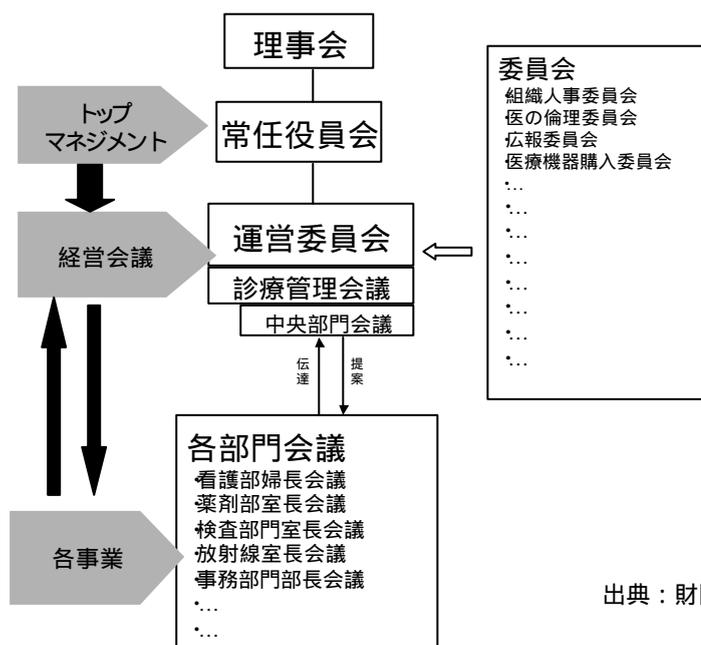
出典：特別医療法人財団董仙会恵寿総合病院資料をもとに作成

(3) 意思決定

病床規模の大小を問わず、一つの経営体として整備しなければならないことは多い。例えば、病院における意思決定の仕組みとして求められるものとして、病院の全体の経営方針（トップレベルの意思決定）は、病院全体としての意思決定が必要とされる。具体的には、組織的な運営の仕組み、人材の育成方法、資金管理計画等といった経営に関わる意思決定（マネジメントの意思決定）が必要であると同時に、診療科等での医療の内容に関する意思決定も必要である。こうした意思決定の性質の違いを会議体として運営するならば下図（図表 2-4）にあるようなイメージになるものと考えられる。こうした意思決定の場合、意思決定の仕組みは、規模的な制約下によって、会議体や専門部署として整備することは難しいことが多い。また会議体という形態が必ずしも望ましいとは限らない。しかしながら、病院が一つの経営体であることによって、病院経営・マネジメントを具体的に実行していくための経営体としての意思決定は必要である。

病院経営上必要とされる、多様で内容の異なる意思決定の場合は、会議体や専門部署として明確に位置付けられることもあるが、ときには属人的な意思決定がされることもある。病院経営で必要とされる多様な内容について検討する場合の意思決定には、検討内容に応じた多様な情報が必要であると認識されることが必要である。また、意思決定の場を会議体として整備することが望ましいかどうかを含めて検討することも必要である。中小病院における経営の近代化を実現していくためには、意思決定の仕組み、マネジメントのあり方を透明性の高いものとして運用していくことが求められている。

図表 2-4 意思決定の仕組み（会議体としてのイメージ）

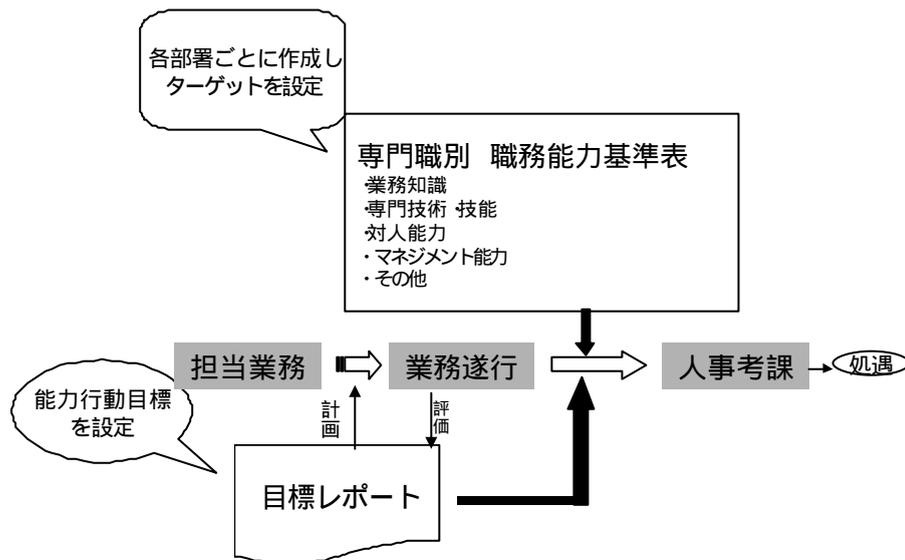


出典：財団法人 倉敷中央病院資料

(4) 人材育成・能力開発

中小病院の経営改善に有効な経営ノウハウを体系的に取り扱うことは、困難である。ただし、調査対象となった中小病院のコメントの中で、しばしば人材の育成や職員の業績評価の仕組みは、どのように具体化すればよいのかがわからないという問題意識を得た。こうした悩みは、多くの中小病院にも共有の課題であることが推測される。特に診療科や職種の違い等によって人材育成の内容が異なっていることをどのように解決できるのかという指摘が多い。こうした問題点に対して、具体的な仕組みとして取り組む場合に、下図にあるような基本的フレームは有効ではないかと考えられる。病院職員に求められる業務の知識や職務の能力目標を設定した上で、職員の業績を評価していくことは、病床規模の違いによらず医療サービスを提供する上で必要な能力開発の仕組みを検討し、人事制度を検討する上で参考となるものと考えられる。

図表 2-5 能力開発・人事制度の基本フレーム (イメージ)



出典：財団法人 倉敷中央病院資料

2. 病院事例の概観

本調査研究事業で対象とした中小病院の多くでは、職員の人数や育成、投資することのできる資本規模、整備できる機器や建物等サービスを提供する上で必要な経営資源が必ずしも十分ではなく、経営改善を実行する上では、多くの制約下での「選択」が必要とされている。

限られた経営資源で、どのような選択を実行することが経営の改善につながるのか、本調査研究事業で取り上げたテーマには、限りがあるものの、全国の中小病院が抱える経営上の問題意識に対して、ブレークスルーするためのヒントが得られている。取り扱った事例から読み取ることのできることで、経営改善を実行する上で解決すべき課題と経営改善努力によって得られる効果について概観する。

【経営改善事例から読み取れること】

CS、外部評価：(医療法人財団献心会川越胃腸病院) 患者満足度調査を通じて、評価の低い項目を洗い出し、具体的な改善努力を示すことによって、患者からの評価を高めていくフィードバックを重視している。結果として病院の発展性や安定性が向上し、職員の幸せの追求になるというサイクルを作り出すことが課題である。そのための職員の理解や評価の仕組みを整備することが必要とされていた。

得られる効果：質の高いサービスの提供を実施するために取り組んだCS調査は、病院の地域でのニーズに応えた形で評価を得られた。結果として、患者数が増加し、病院の収益につながっているため、職員の幸せとなる昇給や、働き甲斐につながるサイクルができている。

専門特化：(財団法人操風会岡山旭東病院) 近隣に病院が多い環境で専門性を高めることによって特色を出した。サービスの質を高めるために、職員の働き甲斐を引き出す仕組みが必要であった。経営をオープンにして、職員が経営に対しても積極的に参画する仕組みを整備した。

得られる効果：経営理念を職員が共有し、実行していく職員がサービスの質を高める原動力となっている。

(医療法人社団北原脳神経外科病院) 院長の強いリーダーシップと情報の共有化によって、病院の理念を実践している。地域から「救急患者は断らない」病院として信頼され、脳神経外科としての高度な医療サービスを提供している。

得られる効果：医療技術の質についての評価が高まり、救急として搬送される患者が増加している。

(医療法人萬田記念病院)糖尿病に特化したサービスを提供している。職員の育成と患者教育に力を入れることが必要であった。機能評価認定を通じて業務の標準化を進めた。地域での連携を進めて患者の紹介を確保し、ビデオ等を通じて認知を高める努力をしている。

得られる効果：糖尿病に特化した経営によって安定した経営状態を続けている。

(医療法人恵友会津田内科病院)呼吸器に特化した医療の質を高めるために大学と連携している。デイケアのサービスと組み合わせて呼吸リハビリを行っている。機能評価認定を通じて、病院の全体像や理念の共有化が進められた。

得られる効果：呼吸器に特化した結果、認知が広まった。患者の行動制限につながりやすい呼吸器疾患患者の活動領域を広げられるサービスを提供している。

連携・共同利用：(医療法人社団和乃会小倉病院)地域医師会とのITを活用したネットワークによって、MRI等の高額医療機器を共同利用できる仕組みを構築した。地域の連携を進めるためには、共通の理念や信頼関係が重要である。

得られる効果：周辺医療機関からの紹介は、1か月に60件程度得られるようになり、従来の10倍となった。

地域医療：(医療法人社団三奉会井上病院)建物の建替えを行う際の必要資金は、社会福祉・医療事業団(WAM)借入と国・東京都からの補助金を活用した。地域の医療ニーズを定量的に把握してケアミックスの必要性を認識していた。外来分離を行い、患者の視点を重視した建築設計を実現した。

得られる効果：外来患者の増加と療養病床の収入増加

(特別医療法人即仁会北広島病院)地方小都市の中核的病院として、地域のニーズに応えるための病院経営を模索している。特別医療法人として、経営会議の議論を通じて経営計画、資金計画を立てた経営を実行している。

得られる効果：病院の経営状況についての職員の理解が進み、結果として改善するために必要な経営の方針・計画の議論が深まり実行されている。

(医療法人清翠会牧病院)地域医療病院として、地域医療ニーズを丁寧に把握し、それに応えるため、救急は時間外・深夜・休日を問わず24時間体制で受け付けている。また高齢化率の高い地域の医療ニーズに応えるために、整形外科・内科・外科の診療科を整備した。

得られる効果：機器の稼働率上昇を実現できるようになった。安定的な財務状態を維持できている。

複合事業・ダウンサイジング：(医療法人社団大浦会) 理事長の強力なリーダーシップによって、療養環境の見直しに対して、2病院の病床を削減しつつ、老人保健施設の増床によって複合事業を実施している。

得られる効果：法人全体の経営を安定化させることに成功している。

意思決定・マネジメント：(医療法人八女発心会姫野病院) ITを活用して、意思決定の支援、コミュニケーションを支援するシステムを導入した。

得られる効果：フラットな組織を実現できた。情報の共有が進んだことや申し送り等の業務が減り、本来業務に向けられる時間が確保できるようになった。