

# 第1部 事業の概要

## 1. 事業の目的と事業実施の概要

### (1) 事業の目的と概観

厚生労働省医政局（旧厚生省健康政策局時代も含めて）では、平成11年度より「医療施設経営安定化推進事業」として、医療経営に関する様々な研究を行ってきた。平成14年度における本事業では、これまでの医療施設経営安定化推進事業で得られた知見を踏まえ、中小病院経営改善ハンドブックを作成することを一つの目的としている。また、作成されたハンドブックを通じて、実際の医療施設経営者の経営にとって役立つために、全国各地でのセミナーの開催を通じて、医療施設経営にとって必要な知見・経営ノウハウの普及を図ることをもう一つの目的としている。したがって、当事業は中小病院経営改善ハンドブック作成、そしてその普及事業という二つの事業から成り立っている。

中小病院経営改善ハンドブック作成事業を実施する上では、特に平成13年度医療施設経営安定化推進事業のうち「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～」をベースとし、過去の医療施設経営安定化推進事業で取り扱った研究課題テーマでの知見を踏まえ、特に実際の病院経営にとって必要とされる知見を取りまとめた。その上で一冊のハンドブック（書籍名「医療施設経営ハンドブック」発行日経メディカル開発 企画執筆 UFJ 総合研究所）として出版に至った。

一方、普及事業では出版されたハンドブックをもとに、全国各地でのセミナー（医療経営改善セミナー）形式によって、医療施設経営にとって必要な知見や経営ノウハウの普及を図った。特にハンドブックで取り上げた「トップマネジメントの役割」、経営改善に必要な内容をまとめた「実践テーマ」、そしていくつかの経営改善の方向性を具体的に示すためにも、実際の経営改善事例を取り上げた「病院経営改善事例集」についての解説や紹介によって、今後の医療施設経営に役立つように普及事業を実施した。当事業の実施によって、一人でも多くの医療施設経営者が経営改善に成功し、厳しさを増す経営環境下で、実際の医療施設経営改善に取り組めるよう知見を広めることが、当事業全体の目的である。

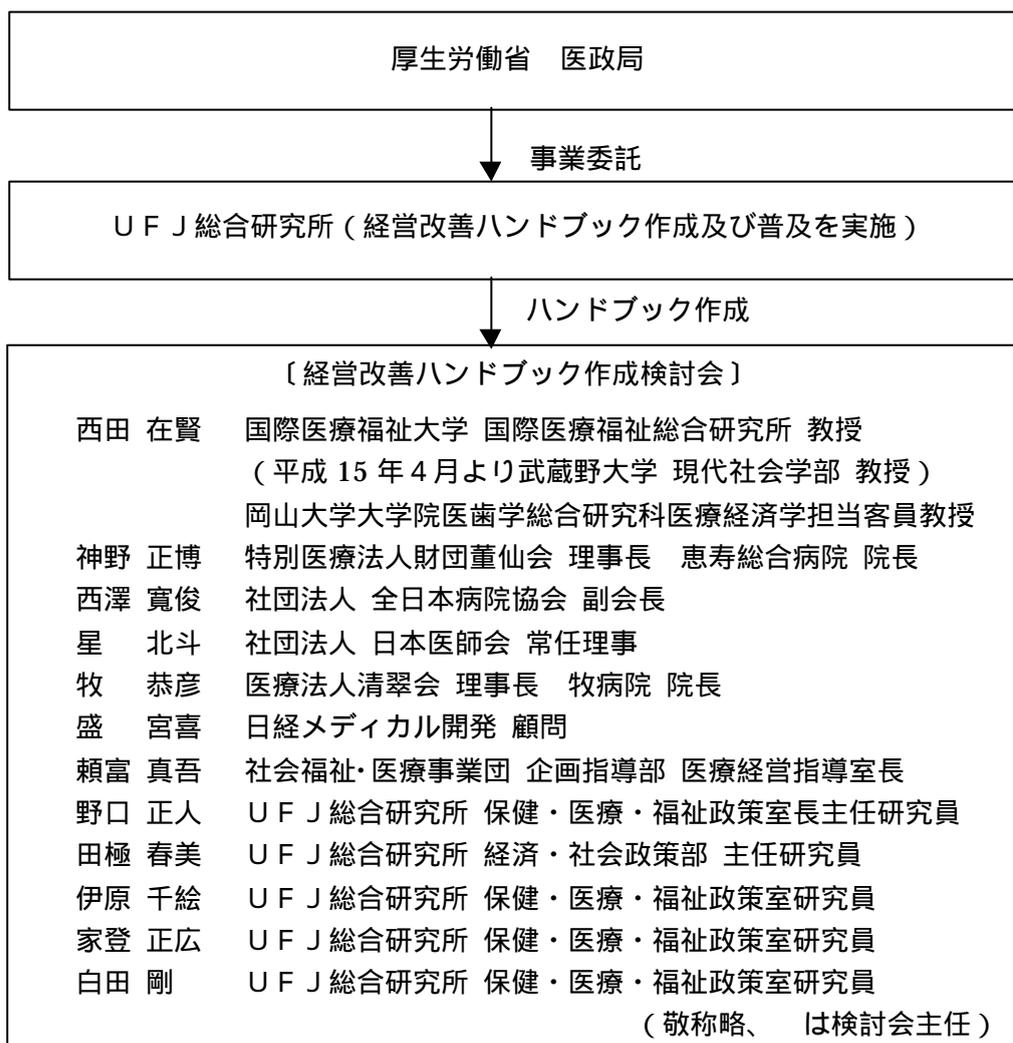
## (2) 事業実施体制

当事業は「中小病院経営改善ハンドブック作成及び普及事業」として、平成 14 年度厚生労働省医政局による委託事業として U F J 総合研究所が実施した。

ハンドブック（書籍名「医療施設経営ハンドブック」）は、医療機関経営者、特に病院の院長のために書かれた経営改善のために必要な考え方や経営改善事例などを示した。作成するにあたっては、平成 11 年度から 13 年度にわたる、これまでの医療施設経営安定化推進事業の成果を検討しつつ、新たに「経営改善ハンドブック作成検討会」を組織し、内容面やテーマについての検討を行って本書を作成した。

普及事業では、作成されたハンドブックをもとに、実際の医療施設経営を改善するために解決すべき経営課題を取り上げつつ、ハンドブックでの考え方を広く普及することを通じて、医療施設経営の改善に役立つためのノウハウを提供した。

### 中小病院経営改善ハンドブック作成及び普及事業



### (3) 医療施設経営安定化推進事業のこれまでの概要

「医療施設経営安定化推進事業」は、厚生労働省医政局指導課（旧 厚生省健康政策局指導課）が、平成 11 年度より開始した事業である。平成 12 年度に向けた全国厚生関係部局長会議資料では「近年、国民の医療に対するニーズの多様化、高度化が進む中で、昨今の経済の低迷等により、医療機関はその安定的な経営を脅かされる状況にある。加えて、介護保険の導入や医療法の改正など、医療機関をとりまく状況が変化していくなかで、それらが医業経営に与える影響についても調査・研究していく必要がある。こういった状況に対応していくため、経営・経済学者のイニシアチブによる実態把握、意見交換、実状に基づいた真に役立つ解決方法の研究、その結果の還元を行うべく、本事業を実施するものであり、各都道府県においては、その結果の有効な活用に努められたい。」としている。

各研究課題テーマ一覧

実施年度	研究課題テーマ	キーワード
平成 11 年度	経営改善事例調査	経営理念・戦略、医療の質、アウトソーシング、人事考課
	経営の実態把握とその対応策について	資金調達、米国非営利病院の資金調達（病院債）、診療報酬債権流動化、REIT（不動産債権化）
	収益業務導入調査	特別医療法人、収益業務、資産持分、公的な運営
平成 12 年度	介護・福祉事業実態調査	医療・介護・福祉ケア連携
	IT 導入等経営効率化調査	医療施設における情報化・IT 活用の進展、IT 投資、経営効率、SPD、電子カルテ
	中小病院等支援調査研究	経営上の問題、看護職員の確保、支援が求められる分野
平成 13 年度	医療機関における経営改善事例調査研究	中小病院、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
	患者満足度調査導入による病院の経営改善に係る調査研究	患者満足度調査、患者指向
	病院におけるアウトソーシング等の活用に関する調査	業務委託、外部の専門性活用、委託業務の質の確保

## 2. 普及事業実施の概要

### (1) 普及事業実施方法

普及事業の実施を通じて、医療施設経営、特に中小病院経営の改善にとって役に立つ経営の考え方やノウハウを提供した。実施の概要は以下のとおりである。

#### ・普及事業実施方法

普及事業では、「医療施設経営改善セミナー」の名称で、全国各地でのセミナーを開催した。セミナーでは、ハンドブック作成検討会メンバーによって、ハンドブックの経営改善テーマを紹介すると共に、医療機関で実際に行っている経営改善の事例を紹介した。セミナーの開催には社会福祉・医療事業団からの協力、社団法人全日本病院協会からの協力を得た。また、セミナー参加者からは、セミナー参加についての感想を得るとともに、現在医療施設経営を行っている上での具体的問題点や悩みを把握するなどのフィードバックを得た。

### (2) セミナー参加者からの感想等

「医療施設経営改善セミナー」への参加者等から、セミナーに対する感想として得た意見は、概ね以下の通りである。

#### 普及事業「医療施設経営改善セミナー」参加者等から得た意見（全体の概要）

- ・経営改善にとって、多くの解説書がある中で、比較的問題設定が幅広く、経営全体について取り扱っているため、バランスよく経営を考える上で役に立つものであった。特に「医療施設経営ハンドブック」では、経営改善のためのテーマの設定や問題意識の持ち方が大変分かり易い上、具体的経営改善事例が分かり易く、詳細に記されているため、有益である。
- ・非常に経営環境が厳しい中でも、経営改善努力を行っている事例が示されているので、大変励みになる。今後の病院経営にとって参考となる。
- ・セミナーでは、限られた時間の中でおおつかみな問題意識を得ることができた。事例紹介をもっと詳細に行った方がより分かり易いだろう。
- ・医療保険制度は大きく変革している時期であり、療養病床選択や会計基準も変えていくことになる。将来の経営の方向性を決めることは非常に難しいが、基本的な視点を定めていくことの重要性を理解するために役立つであろう。経営改善事例は過去の取組み結果であるが、多くの点で示唆に富んだものとなっているため面白い。

- ・病院の経営全体をみる上で、従来の経営セミナーよりも幅広く、またバランスよいものであろう。ただし、詳細な知識を得るためには、やや物足りない感じもする。
- ・セミナーの中にあつた「会計」については、従来、会計のことは事務職に任せてきたが、トップとして意識することの重要性を認識した。
- ・現在、一般病床と療養病床の選択についての経営判断に迫られているが、最終的な決断ができていない。セミナーに参加して、ヒントは得られた気もする。今後、継続的にこういった経営セミナーを開いて、その時々々の制度変革に応じた経営ノウハウの提供を求める。
- ・病院の会計や医療法人の会計制度が変わろうとしている時期にあるため、具体的にどうなるのか、どのような影響がでるのかについて知りたい。今後、会計制度の変更に合わせた時期に経営セミナーを開いて欲しい。そのポイントや具体的な変更方法についての解説に合わせた経営改善のノウハウという形がよいのではないか。
- ・会計制度が変わると、退職給付の取り扱いが変更されると聞いているが、実際のところどうなるのかが心配である。
- ・DPCが導入される等変革が激しい医療保険制度の中で、制度毎の経営改善といったものが必要とされている。経営改善のセミナーでは、総論的な視点と同時に、制度毎の各論といった内容も求められている。
- ・事例は参考となる。ただ、経営改善の取組み内容は直ぐに古くなってしまふものもあるので、経営改善の事例をアップデートされたもので、今後も紹介することはできないだろうか。
- ・非常に環境が厳しい病院経営だが、まだまだ改善できることが多いということがよく分かった。事例に紹介されているように透明な計画性をもって、改善に取り組んでいくことの重要性を理解できた。
- ・経営をみる視点を広くとらえることについてはよく分かったが、やや問題の捉え方が浅いのではないか。もう少し詳細で具体的なノウハウを望む。
- ・経営は継続的に取り組むことが多い。経営改善セミナーも継続的に取り組んでもらいたい。
- ・医療財政が厳しいことは分かるが、その結果として病院がつぶれてしまうと、被害は地域の人々が受けてしまう。経営改善努力はますます重要になってくる。

### (3) セミナー実施を踏まえて

普及事業として実施した医療施設経営改善セミナーの実施によって、多くの医療施設経営者から、上記の意見を含む数多くの意見を得た。

現在の医療施設経営を取り巻く経営環境は厳しい上に、変化の激しい時代であるため、医療施設にとってのマネジメントの重要性は、ますます大きくなってきている。そのため、常に経営者としての能力・技術を向上させていくことが重要である。そして実際に経営者として必要とされるノウハウを求めることの必要性を自覚している医療施設経営者が増えている。当事業で実施した経営改善のためのセミナー実施やハンドブックの作成によって、時宜に応じた情報の提供が有効であることがわかった。

また、会計制度の変更や病床届出に悩む経営者も多く、制度改革のタイミングにあわせた時期のセミナー開催や制度の紹介を行った書籍発行等を通じて、情報提供がなされることに対する医療施設経営者のニーズが高いことも明らかとなった。

### 3. 「医療施設経営ハンドブック」の概観

#### (1) ハンドブックの基本構成

「中小病院経営改善ハンドブック」は、1.(2)にある実施体制によって、平成15年2月20日に「医療施設経営ハンドブック」として出版された<sup>1</sup>。ハンドブックの構成は、次の通りである。

<ハンドブックの構成>	
はじめに	
第 部：	トップマネジメントの役割
第 部：	実践テーマ
第 部：	病院経営改善事例集

#### (2) ハンドブックの各部概観

「第 部 トップマネジメントの役割」では、導入部分として経営に関する基礎知識、特にトップマネジメントである院長が果たすべき役割を簡単に紹介している。経営の基礎部分に触れているだけなので、長年経営に取り組んでいる院長にとっては平易な内容である。

「第 部 実践テーマ」では、医療経営の様々な場面で院長が遭遇するテーマ、また最近、話題となっているテーマについて、各テーマごとに事例を織り交ぜながら紹介している。各テーマはテーマごとに完結しているので、関心に応じて、該当テーマを選別的に読むことが可能である。

「第 部 病院経営改善事例集」では、経営改善に取り組む12病院の事例を紹介している。各病院がどのような問題意識を持ち、それに対してどのような戦略を立て、実行したのか、どのような苦労があったのか、その結果はどうかといった点を紹介している。事例の対象は中小病院の事例に限定している。

また、巻末には経営について深く学びたい人のために参考文献も紹介している。

<sup>1</sup> <http://www.ufji.co.jp/health/top.html>より購入申込みができる。