

経営改善事例研究概要

1. 調査研究の目的

本調査研究は、実際の経営改善事例を収集・分析することにより、人口の高齢化、医療保険制度の改革等の中で不断の経営努力が必要とされている医療機関の経営改善自助努力を支援し、医療機関の質的向上、経営の安定化を図ることを目的としている。

2. 調査研究の方法

(1) アンケート調査

実施時期：平成11年12月20日～平成12年2月9日

調査対象：国公立・公的病院を除く全国民間病院 7,430 病院

有効回答数 1,497 (回収率 20.15%)

(2) ヒアリング調査

調査対象：12 病院

1) 地域別：北海道1、東北1、関東4、中部4、近畿1、九州1

2) 開設者別：財団法人1、医療法人11 (うち特定医療法人2)

(3) 合同討議の実施

12 病院、1 団体、計 14 名による経営改善にかかる合同討議を開催

3. 調査研究の成果

(1) アンケート調査結果

①調査対象病院の概要

病床規模については50～99床が439病院と最も多く、また本研究の主対象に想定した200床未満の病院の合計は1,187病院(回答数の79.3%)。

②経営改善についての取組状況

経営上抱えている課題として認識し、これまでに改善のための取り組みを行ったことがあるものについては、「医療の質/サービスの質」に対する取り組みが972病院と最も多く、次いで「組織」が770病院、「人事」が756病院と続いている。また、これまでに取り組みを行ったことがある改善方策のうち、特に効果があったと思われるものは、「医療の質/サービスの質」が116病院と最も多く、次いで「組織」が82病院、「他の社会資源の有効活用、ネットワーク化」が81病院と続いた。

(2) ヒアリング調査

経営環境、経営課題が生じた背景、具体的な経営改善策、今後の課題について、個別具体的な意見等を聴取した。ヒアリングを実施した12病院の概要は次のとおりである。

(7) A病院(福島県いわき市)の事例

- ・理事長が中心となり、病床のダウンサイジングとともに病床転換型の老人保健施設を整備し、ケアミックスの体制を図った。
- ・患者別の検査・投薬コストを把握できるシステムの構築を行った。また、地域ネットワークの構築の一環として、医薬分業の面展開を行った。

(4) B病院(東京都足立区)の事例

- ・綿密に診療圏の外来・入院患者の居住分布を分析した。その上で、外来診療部門を別組織として分離し、診療所で外来を診て入院病棟の一部は療養型病床群に転換させることとした。また、患者増加策として、診療時間を延長し在宅医療も開始した。

(9) C病院(東京都八王子市)の事例

- ・高齢者専門病院から地域に開かれた一般病院への方針転換を決心し、病院の

周辺において、ニュータウン住民が高齢化しつつあり、地域に根ざした医療を行うこと、特にリハビリテーションの必要性を痛感し、リハビリに力点を置く方針を立ててサービス展開を行った。

(イ) D病院（埼玉県上尾市）の事例

- ・診療と経営の分離という観点から、病院経営は事務長が行うもの、という意識を高め、経営者としての事務長の育成に力が注がれている。グループ共通プログラムを整備し、事務長になるための必要条件として共通で作成した試験の合格によって決定している。

(オ) E病院（兵庫県尼崎市）の事例

- ・理事長がスカウトした副院長は、幹部（部長クラス）を刷新し、経営体制の整備を行った。
- ・看護婦不足に悩んでいたこと、慢性期へのニーズが高まっていたこと、また事務長自身が「100床以下の中小病院で急性期対応をするのは実際上困難」と考えていたことなどから、改築に際して全床を療養型病床群に転換した。

(カ) F病院（茨城県那珂町）の事例

- ・病院経営に初めて携わった現理事長は、就任後他の著名な精神病院や病院コンサルタントに足を運び、職員の質の確保について学ぶ等、経営ノウハウの情報収集に奔走した。
- ・外部コンサルタントに依頼し、職員の研修を全職種で行うようにした。また、給与制度／給与体系が未整備だったため、全面的に見直しを行った。
- ・この他、分裂病患者の軽症化が進んだことから、外来機能を強化し、デイケアの拡充を行った。

(キ) G病院（愛知県平和町）の事例

- ・精神病院のイメージ刷新と快適に過ごせる施設を念頭に、厨房の改築や旧病棟の総ガラス張りベランダ付きの新築棟への建て替えなど、患者の療養環境の向上に力を注いだ。
- ・また、精神保健管理部という組織が中心となり、家族と担当看護婦が直接話しあう会を開催し、家族と看護者との接触を密にしている。
- ・このほか、患者の処遇及び治療に関する具体的で詳細な「基本理念及びマニュアル集」を作成し、職員への教育を繰り返し行った。
- ・さらに、第三者評価の活用として、日本医療機能評価機構の審査を受け、認定証（精神病院種別A）を受証した。

(ク) Hクリニック（岐阜県各務原市）の事例

- ・1990年に医療法人を設立し、経営体制を整備した。理事長は、妻の専務理事（薬剤師）に事務管理を任せていたが、専務理事に経営コンサルタントグループの長期研修を受けさせた。
- ・1991年に在宅チームを結成し、在宅ケアを開始した。在宅チームは、①理事長と看護婦による訪問診療チーム、②看護婦による訪問看護チーム、③看護婦とOT、PTによる訪問リハビリテーションチームの3チームからなるが、目的に応じてこれらを組み合わせて訪問を行っているという。
- ・また、老人保健施設を1994年に入所150床、通所44名で開設した。

(ケ) I病院（鹿児島県枕崎市）の事例

- ・近年、治療技術の向上等により、精神分裂病等の長期入院型をとる従来の精神疾患は比較的軽症で推移することが可能となり、また、高齢化の進展等により痴呆性高齢者が急増していたため、これに対応して経営方針を転換した。
- ・経営改善上のポイントとして、①ターゲット患者設定の大転換（精神科からストレス内科への拡充）、②療養環境の整備（開かれた精神科）による患者増、③明確な理念に基づく業務の効率化の3点を行った。
- ・平成8年12月、新病院が開設され、アメニティ面では精神科のイメージを一

新するものとなり、患者の増加という点で非常に効果があった。実際に、旧病院に比較して、1日当たりの外来患者数は40名から70名に増加した。

(コ) J病院（北海道札幌市）の事例

- ・先代理事長が亡くなったのを契機に、妻である現理事長が就任した。
- ・昭和56年という早い時期から老人保健施設整備を構想した。また、医療法人のほかに社会福祉法人を持ち、特養、養護、ケアハウスなど医療・福祉に関する複合化を進め、地域の多様なニーズに応えた。
- ・施設の設計において、外装、内装には理事長自ら設計事務所との交渉にあたり、その結果、各施設において共通するイメージが具体化され、職員の一体感醸成にもつながった。
- ・また、昭和60年にリハビリテーション科を設置し、「こうした機能は絶対に必要だ」という理事長の強い希望で、広いスペースを確保し、早い時期からリハビリを重視して取り組んだ。

(カ) K病院（新潟県新潟市）の事例

- ・2つの診療科について、各科トップの医師を交代し、加えて院長、事務長、婦長についても体制整備を行った。
- ・その際、外部のコンサルタントに自院を見てもらい、コンサルタントの協力の下、新しい院長（4代目）、事務長（総合企画部長）、婦長をスカウトした。
- ・新しい事務長は人事考課制度に基づく給与制度の改定を行い、それまで国公立病院職員と同じ給与テーブルを使用していたが、人事考課と給与をリンクさせる制度を導入した。

(キ) L病院（長野県松本市）の事例

- ・理念も目標も明確にないまま「来た患者は何となく全部診て」いたため、経営的に徐々に厳しくなり、看護婦の間で「忙しい」という評判がたち、看護婦不足から病棟を閉鎖せざるを得なくなった。
- ・理事長は、経営の専門家を招聘したいという構想を持ち、商社の人事・労務畑の経歴のある人事部長を呼び、地銀支店長経験者を財務部長に配するなど専門性に応じて外部の人材を呼び入れた。
- ・人事考課制度に着手したが、まず医師に対する考課制度を導入し、目標を設定して達成度による評価を行った。その後、他職種にも人事考課制度の導入、更に複線型人事制度（職系、職級）を導入し、院内の理念共有化とともにインセンティブの向上を行った。
- ・その他、患者満足度調査や総括婦長制などの取り組みを行った。

4. 今後の検討課題

今回の調査結果から明らかとなった病院経営者に共通する意識改革や行動パターンについて、今後の課題を整理すると以下のとおりである。

- (1) 中長期の経営改善（経営改革）には、個別戦術以前の大きな戦略、また戦略以前の理念が重要である。
- (2) 根源的には、個人の人生観、医療観の問題にまで遡ることになる。
- (3) 先進事例においては、「経営者」に目覚める何らかのきっかけが介在している。
- (4) 経営者として自らの意識を改革する上で重要なポイントとして、外部とのコミュニケーション、情報収集活動による他病院関係者との切磋琢磨があげられる。
- (5) 経営理念を外部（院内／院外）に向かって自ら表現することが重要である。
- (6) 理念に基づいて戦略を立案するために必要なポイントとして「時間を作る」ことが重要である。
- (7) 理念に基づいて戦略を立案するために必要なポイントとして「地域で自院が置かれている環境を考える」ことが重要である。
- (8) 戦略を具体化する上での基礎的条件の確立が必要である。
- (9) 戦略を実行していくための組織づくりと人材育成が重要である。

(10) 具体的な戦略に関する課題について、以下のように整理される。

- ①医療の質：「医療従事者個人としての質」、「経済効果からみた質」、「顧客満足度からみた質」が存在する。
- ②アウトソーシング関連：アウトソーシングによるメリットの把握。
- ③広告：広告の効果よりも口コミ（うわさ）の効果のほうが大きい。
- ④人事考課：取組について様々な配慮が求められる。
- ⑤財務関係：円滑な経営を行っている病院の共通事項として、「経営戦略の具体的な計画」、「金融機関への十分な説明」があげられる。
- ⑥組織の拡大と組織内コミュニケーション：
「地域のニーズに対応した事業展開」と「一病院だけの経営とは異なる次元の管理能力」が求められる。