

2018年6月5日

医療経営論⑦

民間病院経営の課題と特徴

担当

安川文朗

熊本済生会病院の経営改善

検討のポイント

済生会熊本病院はなぜ組織改革が必要だったのか

組織改革の具体的なターゲットは何か／ゴールは何か

組織改革を推進するうえでカギとなった人、モノ、情報

改革の結果、病院経営の4つの柱はどうなったか

済生会熊本病院はなぜ組織改革が必要だったのか

熊本病院のミッション ⇒ 日本一の急性期病院となること

ミッション達成のため ⇒ 地域の患者を「顧客」としてしっかり確保する



「高い意欲を持った」職員の確保・育成が必要

これらを可能にする組織づくりが必要という認識


組織改革の具体的なターゲットは何か／ゴールは何か

経営基盤の確立の条件

- ①当初、経営改善の取り組みに対する医師からの反対があった
 - ⇒ 医師が経営に対して関心を持つようにすることが重要
- ②「改善」ではなく「改革」という意識
 - ⇒ 経営のビジョンを明確化することが重要

職員の就業意欲を高められる病院組織改編の条件

- ①医療マネジメントの考え方を確立し、そのフローをモニターすること
 - ⇒ モニターには具体的なデータが必要
- ②事務部門の強化（自立、能力向上）
 - ⇒ 定型業務から非定型・戦略的業務へのシフト（研修、BSC導入、PJ運営など）
- ③事務部門の役割の明確化
 - ⇒ 医事課、人事課の組織改編



医療の質向上の条件

ビジョンの明確化、病院組織改編の実行に用いた経営戦略のすべてを通じて、具体的な質向上が図られた（BSC、クリニカル・パス、SWOT分析、スタッフの教育、経営計画の明確化、人事制度改革と処遇評価の改善、チーム医療に基づく部門横断型組織への転換）

組織改革を推進するうえでカギとなった人、モノ、情報

人

事務長

病院長

事務スタッフ

モノ

BSC

人事制度

情報

患者情報

医療ネットワーク

投書情報

改革の結果、病院経営の4つの柱は怎么样了か

人材/人財

- ・ 「いやいや」ではなく「やるべきこと」と感じられるような人に対するマネジメントの強化と、それらを支援する自立した事務部門の誕生
- ・ 人事評価を通じた就労意欲の喚起

医療の質

- ・ 平均在院日数の低下 = 医療の質向上と収益拡大の指標

コスト管理

- ・ 医業収益の増加（104億円から154億円へ：入院単価の増大と新入院患者の増大による）
- ・ 借入金の返済

信 頼

- ・ クリニカル・パスの導入による標準的医療の確立が平均在院日数の低下や退院フォローの充実などを可能にし、済生会病院に対する患者の「納得」 = 顧客満足が拡大

熊本済生会病院の経営改善の「ツボ」は何だったか？

病院を取り巻く環境の適切な把握を前提として、

- ①経営計画を具体化させるための経営ビジョンと戦略の明確化
- ②その戦略に基づく明確な行動計画の策定
- ③当該行動計画が適切に推移しているかを確認するためのマネジメント
- ④それらが「いやいや」ではなく「やるべきこと」と感じられるような人に対するマネジメントの強化
- ⑤それらマネジメントを支援する事務部門の自立と能力強化

医療経営における事務部門の役割

医事課の仕事


- ・ 患者の受診に必要な手続き(診療受付等)
- ・ 診療報酬請求業務
- ・ 患者が医療に求めるあらゆる要求を医療の提供者につなぎ、医療サービスを形成する

⇒経営の原資を確保する仕事

企画課の仕事

- ・ 病院が提供する医療サービスのコアな特徴を確定し、患者や社会に対する「売り」として提示する
- ・ そのための戦略を立案し、実施し、評価する

⇒経営を計画し実行する仕事



人事課の仕事

- ・ 組織に必要な人材（人財）の確定と確保
- ・ 人材の育成
- ・ 人材の評価
- ・ 就労意欲の喚起

⇒ これらを「システム」として機能させる