



①なぜドラッカーなのか

『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』（ダイヤモンド社）が100万部を超えるベストセラーとなり、現代経営学を構築したP.F.ドラッカー（1909～2005）への関心が再び高まっている。逝去して丸5年になろうとしているのに、なぜ彼の思想に幅広い層が興味を抱くのか。それは、彼のマネジメント理論が普遍的で、現在も十分活用できるからだ。

ドラッカーは約20年前に執筆した『非営利組織の経営』（現在はダイヤモンド社「ドラッカー名著集4」に収録）で、病院など非営利組織のマネジメントの重要性を説いた。マネジメントと聞くと、営利を求める一般企業のもので、病院には馴染まないと思われるかもしれない。しかし、ドラッカーの言うマネジメントとは、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の活かし方を指す。非営利組織でも環境に応じたマネジメントが必要だと彼は主張した。

今回の連載では、非営利組織のマネジメントについてドラッカーが残した思想を、私なりに噛み砕いて説明したい。

②ドラッカーのマネジメント理論を病院に

非営利組織とは、株式会社のように利益を所有者に分配しない組織だ。1993年の旧厚生省通知は、医療機関の開設者について「原則として営利を目的としない法人又は医師である個人」と定めた。国が病院に非営利性を求めるのは、営利優先だと十分な医療サービスが提供されなくなる恐れがあるからだ。

しかし病院は、人による労働が中心の「労働集約型事業」だ。良質の医療を提供するため、特別な技術を持つ人材が多く必要となる。人件費の負担は重くなりがちだ。さらに、多様な症例の患者を、区別せず継続して受け入れる公共性が求められる。低収入のために病院への支払いが遅れそうだった理由で患者の受け入れを断れない。そうした制約の中、一定の収益を絞り出す必要があるため、マネジメントが必要なのだ。

この点についてドラッカーは次のように記す。

「公的機関に必要なことは、企業のまねではない。もちろん成果について評価することは必要である。だがそれらのものは、何よりもまず、病院らしく（中略）なければならない。」（『【エッセンシャル版】マネジメント 基本と原則』同社）

「病院らしく」とは、収益を上げることと、人手や時間をかけて患者を診る（看る）ことの両立を意味する。

③マネジメントで目指すべきこと 前半

病院のマネジメントは誰のためにあるのか。ドラッカーは、ブライアンというベテラン看護師の言葉を引用し、その答えを端的に示す。

「それは、患者にとっていちばんよいことでしょうか」（『プロフェSSIONALの条件』同社）
病院の会議で一定の結論が出そうなとき、ブライアン看護師のこの一言で議論がやり直されるといふエピソードをご存じの方も多いかもしれない。患者視点で議論を重ねることで、より良い結論が導きだされるという教えだ。

ここで、私が見聞した例を示したい。300床を超える公立A病院は赤字経営に苦しんでいた。大学による医師引き上げが原因と一般には報じられたが、実際には他にも問題が山積していた。▽人件費率が60%を超えていた▽導入した高額機器を使える人材がいなかった▽職員が各部署の都合を優先し院全体のことを考えていなかった▽職員が公務員の身分にこだわった――ことなどが原因で、院内の雰囲気は曇天模様だった。看護師の退職も相次いでいた。施設基準を維持できず、良い医療を望む患者は隣市に流れた。残った患者は、「コンビニ受診」の常連が少なくなかった。病院から人材は遠ざかり、赤字は膨れ続けるという悪循環があった。

③マネジメントで目指すべきこと 後半

私が病院職員からヒアリングしてがく然としたのは、「患者のため」という言葉を発した職員が少数だったことだ。多くの職員は、自身の身分や給与について語るため、大半の時間を割いた。たとえ本人が意識していなくとも、本音は日々の勤務態度に影響を及ぼす。患者は敏感にそれを感じ取り、隣市の評判の良い病院に流れてゆく。自分の足元ばかりを見る職員の意識が組織を弱らせ、結局は職員のマイナスにつながっている状況だった。

A病院に最も欠けていたのは、患者の目線で考える姿勢だった。「患者にとっていちばんよいこと」は、望む医療が地元で継続して受けられる状況だったはずだ。それを達成するには、経営の安定化と、医療の質の向上が不可欠だった。

そうした発想があれば、①高額機器を使える人材の招致②チーム医療に向けた院内連携の徹底③公務員としての身分にこだわらない価値観の構築——といった改革案が自然に浮上しただろう。患者の信頼を得る良質な経営が続けば、病院職員も将来の生活を心配する必要がなくなる。臨床例が増えれば、医療の質の向上につながる。収支が改善すれば、自治体も繰入金の財源捻出に悩まなくてすむ。

A病院は後に、経営主体を変更し、今ではマネジメント重視の組織に生まれ変わった。人材の招致で高度な医療が可能となり、患者も戻ってきた。収益も譲渡前より改善した。約5億円（経常収支）の赤字が解消された。

病院の赤字改善を図る際には、マネジメントできる要素とそうでない要素があるのだが、その点については改めて述べる。

④まとめ

病院経営にもマネジメントが必要だ。

ただし、営利を求める一般企業とは経営の目的が異なるため、マネジメントに配慮が求められる。

次回以降、この「配慮」について説明したい。