



①前回のおさらい～使命遂行のためには戦略とマーケティングが必要～

非営利法人である病院には患者を安心させる使命がある、と第2回から述べてきた。この使命を果たすには、戦略が重要だ。戦略策定にはマーケティングが大事な役割を担う。最初のマーケティングを見誤ったまま動き出すと、のちのち軌道修正が大変になる。

今回は、非営利法人が特殊な成果を上げるために必要なことを述べる。成果を上げることは、非営利法人である病院の使命遂行の原点だ。

②病院における成果とは

「成果」と聞くと合理化を連想し、営利企業にふさわしく病院にはなじまないと思われるかもしれない。

ドラッカーはこう語る。「非営利機関には、成果や結果を重視しない傾向がある。しかし、企業に比べ非営利機関では成果や結果ははるかに重要であり、しかもその測定とコントロールはずっと難しい」（『非営利組織の経営』ダイヤモンド社）

ただ、非営利組織である病院の「成果」と、営利企業の「成果」は、言葉の指すところが同じではない。病院は患者を安心させる使命に基づいて経営にあたっている。だから決算書の数値だけを見て、成果が上がっているかどうかは判断できない。

病院にとっての成果とは、患者の症状を改善した結果であり、そのプロセスも重視される。

なぜ病院にとって成果が重要なのか。それは、病院が使命を成し遂げるには、「良き意図の存在」が院内にあると観念的・抽象的に満足するだけでは不十分だからだ。個別的・具体的な目標を定めて行動し、結果に反映させていかなければならない。

確かに、患者満足度など数値で示すのが難しい事項もある。しかし、ある程度まで客観的に測定できる事項については数値化を進めるべきだ。病床利用率や平均在院日数は、病院の成果を示す数値の例として挙げられる。

③成果を上げるために必要なこと

成果を上げるためには、意思決定を下し、実行に移さなければならない。ドラッカーは「意思決定とは行動を約束することである」（『非営利組織の経営』）と述べている。

ただし意思決定に際しては、一度決めたら全く変えられないという硬直性を持つべきではない。環境の変化に応じた弾力性が必要だ。ドラッカーは意思決定の弾力性について、次のように指摘する。

「非営利機関では間違いは許されない。したがって、何かがうまくいかなくなると、犯人探しが始まる。『誰が間違えたのか』。そうではなく『誰が決定を撤回するか、誰がプログラムや実務を切り替えるか、どのようにして切り替えるか』を問えるようにしておかなければならない」（『非営利組織の経営 同社』）

④「成果」に対して誤った認識を持っていた病院の実例 成果そのものの誤り

しかし現実には、成果について誤った認識を持っている病院が少なくない。2つの事例を挙げる。

i) 掲げるべき成果が誤っている事例

公立D病院は100床を超える一般急性期病院である。経営診断を依頼されて、公立病院改革プランを拝見したところ、大変驚いた。驚いた理由は2つある。

①経営形態を変更しなくとも、医師・看護師を増やせば収入が上がると見込んでいた。

②病床利用率は50%を割り込んでいたが、病床削減には取り組まず、5年後の目標を1.6倍の80%と記していた。

①については、国内の医師・看護師不足と、D病院の魅力の乏しさ（目立つのは高額機器の導入ぐらい）を考慮すると、認識が甘いと言わざるを得ない。もっと積極的な策が必要ではないだろうか。

②については、医師・看護師を確保し、患者ニーズに応えたうえでこの目標を掲げるのであれば問題はない。しかし私がこの病院を訪ねたところ、病床の実際の稼働状況は30%程度だった。その患者数でも医療スタッフの数は十分ではないようで、忙しく病棟を行き来する看護師を呼び止めるのが気がひけた。簡単に実現できるプランとは考えられない。

私はD病院の経営診断にはタッチしたが、改善提案を依頼されることはなかった。もし依頼されていたら、患者状態の調査、人員配置の見直し、病床数削減などの提案をしていただろう。病院の開設主体と医療現場の認識がかけ離れている公立病院であったため、実現可能性を真剣に吟味することもなく、こうしたプランが作成されたと推測している。

④「成果」に対して誤った認識を持っていた病院の実例 適用対象の誤り

ii) 成果の適用対象が誤っている事例

公立E病院は200床を超える一般急性期病院だ。経常収支で約5億円の赤字を抱え、営利企業であれば、いつ倒産してもおかしくない状況だった。私は経営改革のスタッフの一員として、職員にヒアリングした。

病院の問題点が集約されていると感じたのは、扱う検体数が減ったために病理医の給与が削られていた事実だった。検体数が減ったのは、外来患者が少なくなり、内科や外科からのオーダーが減少したためだ。病院の収入が減った責任が、内科や外科ではなく、患者の前には出てこない病理医に回されていた。ドラッカーの理論に基づけば、「してはならない犯人探し」をして、なおかつ探し出した「犯人」が間違っていた。病院の短絡的な判断に対し、病理医はモチベーションを落とし、院内紛争にまで発展していた。

E病院はこの後、経営主体が変更され、別の医療機関の運営にもかかわる人物が経営のかじ取りを担うことになった。新たな経営者は、もともと自身が運用していた人事考課制度に改良を加え、医師からのオーダーを待つ立場のスタッフへの配慮を欠かさなかった。減収の「犯人探し」に心血を注ぐこともなく、誰がマネジメントにあたるかを明確に打ち出した。こうした方針が信頼を得て、院内のスタッフの一体感が高まった。

⑤まとめ

患者を安心させる使命を遂行するためには、正しい成果と弾力性のある意思決定が重要だ。そして、意思決定には実行が伴わなければならない。

病院経営は「良き意図」の存在だけで満足すべきではない。

次回以降、経営資源で最も大切な「人」について述べる。