



①前回のおさらい～正しい成果の達成と意思決定が重要～

患者を安心させる使命を遂行するには、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。「良き意図」の存在だけで満足すべきではない。

今回は、非営利法人である病院にとって財産である人・組織について述べる。病院は人材なくして経営できない（医療法第21条第1項、医療法施行規則第19条および診療報酬上の人員配置・施設基準より）からである。

②病院における人材とは

大切なことなので何度も書くが、非営利組織である病院において、人は財産だ。経営資源の中で最も貴重である。医師が不足すれば、医療そのものを手掛けられない。看護師が不足すれば、看護ができず、届出病床を維持できない。医療スタッフが不足すれば、ハコモノとしての病院はあっても、実際に患者を安心させる使命が果たせない。

かつて、病院の人材はそれぞれの職種によって区分された。しかし、患者を安心させる使命を果たそうとすると、硬直したタテワリ組織は障害となる。病院のスタッフは、横のつながりを活かして協力することが求められている。現在、チーム医療が診療報酬上でも評価され始めているのはこのためである。

人材と使命について、ドラッカーはこのように述べている。「企業と非営利機関とで何が違うといっても、人のマネジメント、そして人間関係のマネジメントほど違う分野はない。企業でも、成功している企業の経営者は、組織に働く者が給与や昇進だけで動機づけられるわけではないということ、彼らがそれ以上の何かを必要としていることを知っている。しかし、非営利機関では、その何かは企業よりもずっと必要とされている」（『非営利組織の経営』ダイヤモンド社）

「何か」とは、使命や貢献のことだ。病院で働く人間にとって、仕事の大変さにくじけそうになる心を支えるものと言っても過言ではないだろう。使命には、異なる職種のスタッフ、異なる価値観を持つスタッフの気持ちをまとめる力があるだけでなく、個々の人間が仕事に見いだす意義にも影響を及ぼす。

③人材育成の意味とは

患者を安心させるため、病院の従事者はいずれの職種であっても、一定程度の経験と熟練が求められる。各個人にとって成長が大切であることは言うまでもないが、ドラッカーは組織全体にとっての人材育成の重要性をこう記す。

「自らを存続させられない組織は失敗である。したがって、明日のマネジメントを担うべき人材を今日準備しておかなければならない。人的資源を更新していかなければならない。確実に高度化していかなければならない」（『経営者の条件』同社）

これは営利企業に対する指摘だが、非営利組織である病院も耳を傾けるべき教えだ。新たな人材がベテラン医療者の知恵や技術を学ばず、日々進化する医療技術を習得できなければ、病院が提供する医療の質は年を追うごとに低下するだろう。当然、患者は安心感を得られず、病院から離れる。患者数が減れば病院の収入も落ちる。病院の経営が危うくなり、患者を安心させる使命からますます遠ざかる。

人材育成に力を入れることは、スタッフの力を向上させるだけでなく、病院組織を永続させるためにも必要不可欠だ。病院を永続して経営することが、患者や地域住民に安心感を与える。

④人材を活かせていなかった病院の例

民間F病院は100床を超える一般急性期病院だ。私は、病院の医事課に関する問題解決と人材育成を依頼された。医事課は、「医療行為を点数に置き換え、病院の収入を確定させる」という重要な役割を担う。病院の収入を正しく算定できなければ、経営は成り立たない。裏方の部署ではあるが、やはり医事課も、熟練した技術を伝えて優秀な人材を育てる必要がある。

F病院の医事課は、組織と呼べる状況ではなかった。役職のないベテラン職員が1人で仕事を抱え込み、他の職員にノウハウを伝えず、人を育てようとしていなかった。医事課に新しい職員が入っても早々に辞めることが多く、職場に残るケースは非常に少なかった。人材が定着しないため、診療報酬の算定・請求に関するスキルは全体として低かった。病院の収入にも影響が出ていた。レセプトの電送作業もベテラン職員が1人で手掛けていたため、この職員が休むと、報酬が入るのが1か月遅れてしまうのだ。

私はまず、ベテラン職員が抱えていた仕事の1つ1つを分析し、他の職員でも可能な仕事は分担させるようにした。次に、人材育成に取りかかった。経営者からの依頼もあり、病院収入に直結する診療報酬請求の作業について、新入職員3人に集中的にレクチャーした。

ベテラン職員は新入職員の欠点を修正しようとしたが、私は長所を探して欠点を一切見ないようにした。作業は正確だがスピードが遅い職員に対してはその正確性を、スピードは速いが間違いが多い職員に対してはそのスピードを評価した。私の頭の中には、ドラッカーの理論があった。

「人が雇われるのは強みのゆえであり、能力のゆえである。組織の役目は、人の強みを成果に結びつけ、人の弱みを中和することにある」（『マネジメント』同社）

3人の職員の力は、めざましい勢いで伸びていった。3人が互いの弱みをカバーすることで、丸7日かかっていた請求作業は4日ですむようになった。残りの3日間は患者対応に当てることができ、患者の安心感に一役買った。請求内容も正確になり、査定率は総収入の従前0.4%から0.2%前後にまで減った。F病院では収入に対する安心感が生まれ、地域で安定感のある経営を続けている。

⑤まとめ

病院にとって人材は財産であり、人材が抱いている使命感が組織を支えている。病院が組織を永続させるためには、人材を育成し、次の世代に橋渡しをしていかなければならない。病院を永続して経営することが、患者や地域住民を安心させる使命につながる。

今回は、病院におけるリーダーシップについて述べる。