



①前回のおさらい～病院は人材が財産～

病院にとって人材は財産であり、人材が抱く使命感が組織を支えている。病院が組織を永續させるためには、人材を育成し、次の世代に仕事を橋渡ししていかなければならない。病院を永續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、非営利法人である病院にとって、「経営の要」となるリーダーシップを培う自己成長について述べる。病院ではリーダーシップやトップマネジメントを体系的に学習する機会が少なく、現在の病院トップは独自の努力と経験で経営に向き合っていることが多い。

②病院におけるリーダーシップとは

非営利組織である病院には、「患者を安心させる」という使命に基づくビジョンが必要だ。ビジョンに沿って具体的に行動しなければならない。ドラッカーは、リーダーシップについてこう説く。

「非営利機関の役員が自分自身のために最も優先すべきは、卓越性の追求である。そこから、満足と自尊が生まれる」（『非営利組織の経営』ダイヤモンド社）

卓越性の追求とは、「どのようなことで周囲に記憶されたいか」を考え、自己の強みに従って進んでいくことだ。卓越性の追及は、組織の使命にも深く関わる。患者を安心させる使命を果たすため、経営トップは自院の強みを十分に自覚しておく必要がある。自院の進むべき方向性が見えないまま紆余曲折する経営トップに、職員はついてこない。ドラッカーは続けてこう述べる。

「非営利機関に働く人のほとんどは、組織のビジョンを共有しない限り、少なくともその一部でも共有しない限り、その非営利機関での仕事を続けようとはしないものである」（同）

前回は述べたように、病院にとって人は財産だ。その財産が集まらなければ病院は満足な医療を提供できず、患者を安心させる使命を果たせない。しかし病院の職種は多く、職員それぞれの価値観も多様だ。職員は使命によってつながっていると言っても過言ではない。職員が使命を共有するためにも、病院では営利企業よりも強力なリーダーシップが求められる。

③リーダーシップを会得するために

患者を安心させるため、病院経営を安定させなければならないことは再三述べてきた。安定した経営のためには、経営トップがリーダーとして自己成長すること、トップマネジメントを熟知して使いこなすことが必要である。ドラッカーはリーダーに関してこう記す。

「自己開発は、奉仕することによって、また、自分の外の存在としての理念に向けて努力することによって始まる。それは、指導することによって始まるものではない。そもそもリーダーは、生まれつきのものではなく、またつくられるものでもない。自身でつくり上げるものである」(同)

病院の場合、経営トップは臨床の知識だけではなく、経営の知識も要求される。自己開発して経営の知識を身につけたリーダーは、抽象的な使命をビジョンに、ビジョンを具体的な行動に変えていくべきだ。具体的な行動がリーダーシップをより高める結果につながる。

④リーダーシップについての病院事例～前半～

公立G病院は300床を超える一般急性期病院だ。赤字続きで、年間約20億円もの経常損失を計上していた。職員の離職が相次ぎ、患者も離れていた。私は、この病院に経営改革のスタッフとして携わった。院長は4疾病の治療に力を入れ、臨床の知識や経験は重視していたが、経営に関して自己開発しようと思わず、中長期のビジョンを打ち立てることができなかった。また、公立病院でよく見られる診療現場と事務部門の乖離があった。

院長は、ひたすら現場の数値を改善することに力を注いだ。結果として、確かに病床利用率は上昇し、平均在院日数は短縮した。しかし、病院の使命やビジョンを土台とした目標でないためか、収入が約3億円増えたものの、市からの繰入金があれば赤字状態だった。院長にドラッカーのこの言葉は届くだろうか。

「(中略) 大事なものは地位ではなく、責任である。そして責任ある存在になるということは、真剣に仕事に取り組むということであり、「仕事に応じて成長しなければならない」ということを認識することである。」(『非営利組織の経営』同社)

つまり、目先の数字を追うことよりも、院長として病院経営の根幹を学ぶ「仕事に応じた成長」が必要だった。

このドラッカーの理論を知っていた私にとって、G病院はトップマネジメントの統制が取れていない状況だと判断せざるをえない。

④リーダーシップについての病院事例～後半～

さらにG病院には役割分担という意味でも問題がある。

「トップマネジメントに課される役割は、各種の能力、さらには各種の性格を必要とする。少なくとも四種類の性格が必要である。『考える人』『行動する人』『人間的な人』『表に立つ人』である。これら四つの性格を合わせ持つ者はほとんどいない」（『マネジメント』同社）

ドラッカーは、トップマネジメントをチームで支えるものだと位置づけている。民間病院であれば、院長のブレーンとして事務部門が『考える人』の役割を担い、院長の負担を軽減させることが多い。しかしG病院の事務部門にいたのは自治体からの出向者で、院長との連携が十分に取れていなかった。

経営改革によって、G病院は経営主体を変更した。資金収支で単年度黒字化するための経営努力をいま続けているところだ。

⑤院長がリーダーシップを理解・発揮していた事例

今まであまり良くない例を挙げてきたので、最後に比較的良い例として私が取材させていただいた公立H病院を紹介しよう。

公立H病院は300床を超える一般急性期病院だ。赤字続きで年間4億円近く赤字を出し続けていた。新しく就任した院長は平成21年3月の公立病院改革プランに自分の理念や経営企画を盛り込んだ。稼動していない病床の削減および転換をはじめとする経営の合理化を行い、より高い診療報酬の施設基準へ積極的に取り組むことによって増収を進める。それと同時に、赤字になりやすいが公立病院としてあるべき①二次救急医療のための人材確保②がん治療の徹底③産科・小児科の維持の不採算とされる3つの使命を明確に打ち出し、実行に移した。

その結果、平成21年度の赤字は平成20年度よりも約3.5億円削減することができた。会計概念上の費用が膨れたため赤字を出した。しかし、実際の現預金が流出していないため、資金繰りは比較的良好だ。

H病院は役割分担と連携においても優れていた。経営企画を事務長が『考える人』となって行い、院長は企画を受け入れるかどうかの決断と『行動する人』『表に立つ人』として強いリーダーシップを発揮していた。院長と事務長のコミュニケーションが盛んに行われ、強固な1枚岩となっていた。トップマネジメントをチームで支える好例である。医療の現場も挨拶が飛び交い、明るく思いやりのあるスタッフが集まっている。今後もチーム医療に積極的に取り組むそうだ。

⑥まとめ

非営利組織である病院は使命に基づくビジョンが不可欠であり、ビジョンに沿った行動が求められる。ビジョンを行動に変えていく過程では、職員を1つにまとめるため、営利企業よりも強いリーダーシップが必要だ。リーダーシップは自己開発によって培われる。経営トップのリーダーとしての振る舞いが、未来の病院経営を大きく左右する。

今回でこの連載は終了する。私は今後も、病院へのドラッカーのマネジメント導入について研究を続けていくつもりだ。