

平成30年度厚生労働科学研究費補助金（厚生労働科学特別研究事業）

地域医療構想の達成に向けた病院管理者のための

組織マネジメント研修プログラムの開発

分担研究報告書

医療機関の再編統合事例に関する現地調査

研究協力者 佐藤 大介（国立保健医療科学院）

研究協力者 柿沼 倫弘（国立保健医療科学院）

研究分担者 小林 健一（国立保健医療科学院）

研究要旨

本研究は、再編・統合を達成した公立公的医療機関および関連自治体を対象に、再編・統合に至った背景・経緯および再編・統合の基本計画・組織体制ならびに再編統合後の医療機能・病院経営の状況等に関するヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査は総務省「地方公益企業の抜本的な改革等に係る先進・優良事例集 病院事業」を基にリストアップした医療機関を病床機能報告データから病棟機能とその稼働状況から候補医療機関を絞り込み、厚生労働省医政局地域医療計画課と協議の上選定した。ヒアリング項目は半構造化した10問程度の設問に対して対象医療機関の回答を得、その後自由討論方式で行った。

調査の結果、再編・統合に向けて組織の方向性を考え、活動方針を決定する病院管理者に特に求められる重要な役割は、①地域との良好な関係の構築、②再編統合に向けた病院間のマネジメント、③職員のモチベーションの維持・向上、④職員の意識改革、⑤労務管理に関するマネジメント、⑥事務部門の人材の充実に整理されることが明らかとなった。

したがって、上記の病院管理者に求められる役割を担えるよう導くプログラムを設置することが、地域医療構想の達成に向けた病院管理者のための組織マネジメント研修プログラムに必要なだと考える。

A. 研究目的

本研究では、近年、再編・統合を達成した公立公的医療機関および関連自治体を対象に、再編・統合に至った背景・経緯および再編・統合の基本計画・組織体制ならびに再編統合後の医療機能・病院経営の状況等に関するヒアリング調査を実施した。

B. 研究方法

ヒアリング調査は総務省「地方公益企業の抜本的な改革等に係る先進・優良事例集 病院事業」を基にリストアップした医療機関を病床機能報告データから病棟機能とその稼働状

況から候補医療機関を絞り込み、厚生労働省医政局地域医療計画課と協議の上選定した。調査は分担研究者と、外部委託契約に基づき日程調整等の支援を行う日本能率協会1名で行った。

ヒアリング項目は半構造化した10問程度の設問に対して対象医療機関の回答を得、その後自由討論方式で行った。1回あたり調査所要時間は90分程度で実施した。

(倫理面への配慮)

本研究は医療機関や自治体を対象としたヒアリング調査のため研究倫理面に関する事項はない。

C. 研究結果

ヒアリング調査対象の概要およびヒアリング調査国目については別表1～別表4に整理した。ヒアリング調査における自由討論は以下の通りであった。

(1) 再編統合経緯・背景、過程

①再編統合の経緯・背景について

- ・臨床研修医制度開始による地方の医師不足、それに伴う経営悪化を解消することが第一の目的であった。
- ・ヒアリング先においては、病院の老朽化による建替えのタイミングで実施していた。

②再編統合の過程について

- ・再編統合に向けて、親となる委員会とその下部組織としてテーマ別の作業部会・ワーキンググループを設置し、細かいルールを設定していた。
- ・病院で普通の業務を行いながら新病院の準備をするというのは容易ではないため、茨城県西部メディカルセンターにおいては再

編統合の事務局は40人が目安となるとの意見が出た。

- ・再編統合にあたり、住民にも職員にもどちらかの病院が「吸収」されるという印象を持たれないことを重視していた。
- ・住民に対しては「病院は残る」「再編統合で医療を守る」「救急を断らない」ということを説明していた。また、北播磨総合医療センターにおいてはシャトルバスなどで患者の交通アクセスを確保するような工夫を実施していた。

(2) 再編統合までの決定事項

①運営体について

- ・メリットを鑑みて、企業団方式と地方独立行政法人を臨機応変に選択されていた。
- ・企業団方式のメリット：職員の身分は地方公務員を維持できるため、職員に安心感を与え、受け入れられやすい。
- ・地方独立行政法人のメリット：弾力的な予算執行が出来る。理事長に病院運営に関する権限が与えられるため意思決定がしやすい。

②立地・規模・機能について

- ・再編統合により新たな病院を設立する場合は、それまでの病院からのアクセスは車で20分以内、かつ統合医療機関の中間地点に建設していた。
- ・再編統合後の病院の病床数は、統合する病院の病床数を足し合わせた数よりも少ない数の病床で構成されていた。病床数は、圏域外に流出していた患者が戻ってきたときに必要となる病床数を試算して設定されていた。

- ・再編統合後の病院の機能は、地域の患者のニーズをもとにレセプトデータ等で試算して設定されていた。

③コストについて

- ・5：5や財政力や病院からの距離を指数化して負担割合を決定するなど、病院から受ける恩恵に比例して決定されていた。

④運用決定について

- ・業務統合は、全然文化が違う病院が一緒になるということであり、非常に大変な作業であったとの意見が出た。
- ・旧病院を運用しながら、業務終了後に運用摺り合わせの議論することが一番大変であったとの意見が出た。

⑤人事・給与について

- ・職員の処遇が変わらないこと、そして職員が納得した上での移籍が重要であったとの意見が出た。
- ・南奈良総合医療センターや北播磨総合医療センターにおいては、ポストは統合する病院間でバランスをとることが必要であったとの意見が出た。

(3) 再編統合後の経営

①経営状況について

- ・病床稼働率や紹介・逆紹介率も再編統合前から大きく上昇していた。
- ・患者の流出入は一変し、圏域外からも患者が流入するように変化していた。

②経営課題について

- ・流出していた患者が想定外に戻ってきたために施設が手狭であるが、今後の人口減少進行を見越して検討することが必要であるとの意見が出た。
- ・高齢化が進む中、在宅医療を含めた地域包括ケアシステムという観点で、いかに他の

医療機関と連携していくか、どういう役割を果たしていくのが課題であるとの意見が出た。

③医師確保

- ・研修医や大学に、その病院で勤務するメリットがあると思われる病院になることが重要であるとの意見が出た。北播磨総合医療センターにおいてはda Vinciの導入といったハード面の拡充で魅力の向上を図っていた。
- ・大規模な病院だけではなく、診療所や在宅でも診られるような医師を育成していくことが、今後重要になっていくと思われるとの意見が出た。

D. 考察

ヒアリング調査の結果、再編・統合に向けて組織の方向性を考え、活動方針を決定する病院管理者に特に求められる重要な役割は以下のとおりであり、確実に役割を担えるように導くプログラムを設置することが、病院のトップマネジャー人材育成に資する研修に必要だと考える。

① 地域との良好な関係の構築

再編統合後の病院の経営を維持するためには、医療者・患者双方へのアプローチが必要となる。地域医療の現状を把握し、再編統合後の病院と地域の医療機関の機能分化を明確にして、地元医師会や病院・診療所との連携・協力体制を働きかけることが必要である。そのため病院管理者には、地域医療連携や地域包括ケアの概念の理解、連携に必要な戦略の理解が求められる。

また住民に対しては、再編統合の結果、新病院に対して不便さを感じる可能性があり、

説明会等で地域医療を確保するための再編統合であるということの周知が必要となる。

② 再編統合に向けた病院間のマネジメント

病院にはそれぞれの文化があり、組織として単純に一緒になるのは難しい。特に業務統合においては、現場で働く職員により納得が行く形で業務の擦り合わせで行われ、素早く全体に周知徹底させることが課題となる。

病院管理者には、早期に部門ごとに業務手順の擦り合わせを行う場を設置すること、擦り合わせの場がスムーズに進行されるよう適したリーダーを任命すること、そして、擦り合わせの進捗状況や決定内容を把握し、関係者に周知する手段を構築することが求められる。企画立案、全体スケジュールの見える化、メンバーの負荷の軽減のための方法やリスク管理等のプロジェクトマネジメントの視点が必要である。

③ 職員のモチベーションの維持・向上

再編統合にあたり、統合される病院間に強弱関係が生まれないように配慮するとともに、職場環境や処遇等の変化を余儀なくされるスタッフのモチベーションを高く保ち続ける必要がある。

病院管理者には、職員のモチベーションを保ち続けることができるよう、職員の人事評価制度の構築や表彰制度、福利厚生制度の充実などの制度設計とともに、制度の運用のために周到的理解促進と啓発活動が求められる。

④ 職員の意識改革

公立病院から企業団方式や独立行政法人になった場合、原則として経費は独立採算とな

る。経営改善のためには、職員が持つ「甘え」をなくし、「地域に貢献し、地域に存続する医療機関」になるために健全な経営が必須であることを職員に理解させることが重要である。そこで、病院のミッション、ビジョンを明確に示し、従来の枠にとらわれない職員の意識づくりが病院管理者に求められる。

また、病院管理者自身も、売上や患者数の数字を把握するだけでなく、その原因が何なのか、どのような方策が売上向上につながるのかという意識と、数字を分析する経理・経営の知識を持つ必要がある。

⑤ 労務管理に関するマネジメント

ヒアリング先において、再編統合後は旧病院時代と比較して、稼働率や紹介率が急増していた。再編統合により急激に職員の勤務環境が変化する可能性があり、経営改善に並行して職員の疲弊を防止し、医療の質を向上させることが重要である。

病院管理者は職員の勤務環境・処遇などの労務管理に関するマネジメント能力を身につけ、リーダーシップを発揮して院内の体制整備を行うとともに、病院の機能や役割を明確に示して、二人主治医制のような医療のかかり方を地域住民へ啓発することが求められる。

⑥ 事務部門の人材の充実

上記①～⑤の項目を迅速かつ的確に行うためには、事務部門のプロパー職員の充実が必須となる。事務職員は病院運営に必要な各種申請手続きの他、様々な会議体の資料作成や各種機関との窓口など、ヒト・モノ・カネと情報が集約され、病院運営の根本を支える存在である。

病院管理者は再編統合の過程の中で必要となる事項を俯瞰して把握し、そのタイミングごとの業務量を考慮して人員を配置することが求められる。そのために、過去の再編統合におけるスケジュールだけでなく、それぞれのタイミングでどのようなことが必要であったか、具体的なイメージを病院管理者に想起させるよう、事務職員の体験談を伝えることも必要と考える。

E. 結論

本研究の結果、病院管理者に特に求められる重要な役割は、①地域との良好な関係の構築、②再編統合に向けた病院間のマネジメント、③職員のモチベーションの維持・向上、④職員の意識改革、⑤労務管理に関するマネジメント、⑥事務部門の人材の充実に整理されることが明らかとなった。したがって、上記の病院管理者に求められる役割を担えるよう導くプログラムを設置することが、地域医療構想の達成に向けた病院管理者のための組

織マネジメント研修プログラムに必要だと考
える。

F. 健康危険情報

なし

G. 研究発表

1. 論文発表

なし

2. 学会発表

なし

H. 知的財産権の出願・登録状況（予定を含む。）

1. 特許取得

なし

2. 実用新案登録

なし

3. その他

なし

