

医師マネジメント

正しいマネジメントを行ってこそ 医師にやる気になってもらえる

株式会社ホワイトボックス代表取締役社長 一石井友二

医療崩壊の真の要因は 「マネジメントの不在」

医師不足が指摘されて久しい。OECD（経済協力開発機構）によると、06年の日本の人口1000人当たり医師は2.1人で、加盟国平均の3.1人を大きく下回る。この事態の解消に向け、国はさまざまな取り組みをスタートさせているが、これらの対策だけでは十分ではないし、病院の医師不足が解消されることはないだろう。最も重要な事項に対して手をつけていないからである。それは「あるべき病院経営」を行わせるための方策だ。

日本の医療が崩壊しつつあるのは、実は病院のマネジメントがうまく機能して

いないことも原因の一つであると皆が気づいている。

これまでは右肩上がりの診療報酬のなか、経営を体系的に行わなくとも病院は利益を生み、結果として無駄や不合理も飲み込みながら存続することができた。

しかし医療制度改革が進み、診療報酬が引き下げられ医師、看護師不足が現実のものになると、この「病院マネジメントの不在」が露呈することになる。

そこには現場の医師やスタッフのモチベーションを高め、医療と財政のバランスをとった合目的なマネジメントを行おうという取り組みが不断に行われていない現状がある。

ビジョンやSWOT分析に基づく戦略が誰にでもわ

かる形で提示されることはなく、人事管理も適正に行われていないため、職員には未来が見えてこない。

クリニカルパスや業務改革手法などの医療ツールが正確かつタイムリーに提供されないため、現場は試行錯誤してシステムを整備しなければならぬ。

また、管理会計システムが脆弱で病院運営の成果が科学的に管理されないため、定量的な課題が提示されないまま焦点を絞れず、職員は「徒手空拳」で自らの才覚だけを頼りにただ頑張らされている。

例を挙げればきりがなが、理事長や院長は医師を経営の中心に置くことをせず、また、「コミュニケーションを積極的に図り医師の思

いに深く介入することもない。医局では医師同士の上下関係がうまく構築できず、診療科間の連携もとれないまま医師は孤立する。こうした病院で、医師がやる気になれるはずがない。

あるべきマネジメントが行えていれば医師や看護師は病院を辞めず、組織は活性化し、医療の質は向上し、結果としてコストは大きく低減する。患者さんからの評価の証として適正利益が生まれ、安定的な病院経営ができる可能性がとて高くなると思われる。

医師のやる気は 病院経営の巧拙に帰結する

本稿は「医師が絶対にやる気になる方法はこれだ」というテーマではあるが、結局は病院マネジメントが正しく行われない病院は、医師にやる気になってももらえないという文脈で話が進むことになる。

医師がやる気になり、地域や患者さんのためにプラ

イドをもって現在の病院を仕事の間として選択し続けることができるのかどうか、病院経営の巧拙によりそれが決定されてしまうという仮説である。

これから説明する事柄はすべて実際の事例に基づいている。ほとんどの事項はさまざまな病院の医師からヒヤリングを行い議論し、説明を受け、取りまとめ、医師がやる気になるポイントに10に区分したものだ。

- ① 訴訟がないこと
- ② 魅力あるリーダーの行動
- ③ 尊敬できる上司
- ④ 質の高いスタッフ
- ⑤ クレームのない職場
- ⑥ 働くことで増える報酬
- ⑦ 疲労がない職場
- ⑧ 有能な部下
- ⑨ 高い文化度
- ⑩ 欲しい医療機器を購入してくれる

これらについて、毎月一つずつ解説をしていく。病院マネジメントがどうあるべきかを反芻する材料としてご活用いただきたい。