

HOSPITAL ORGANIZATION DEVELOPMENT

序章

1. はじめに

これからの病院組織はどうなっていくのだろうか。病院が存続の道を可能にするためには、何が求められるのだろうか？

10年先の未来を明るく希望に満ちたものとして描けている病院経営者は決して多いとは言えません。むしろ、これまでの組織と経営を支えてきた土台が崩れつつあるような感覚や、先行きが見えない不安が勝っているのが実態ではないでしょうか。

私は15年以上、病院に対する組織づくりのコンサルティングを行っています。全国150軒ほどの病院において、経営者や幹部の苦悩、管理職の葛藤、役職者の不安に向き合ってきましたが、そこには驚くほどの共通点があることに気づかされます。

それは、多くの病院が、組織の運営方法とリーダー育成に悩み、将来の方向性を見出せていないということです。

その背景の一つとして挙げられるのが、経営幹部・管理職の世代交代です。病院では、理事長・院長、部長クラスの経営幹部が60代・70代であることも珍しくはありません。豊富な経験を活かして経営にあたられてきたこの世代のうち、特に層が厚いのはいわゆる団塊の世代（1947～1949年に生まれた世代）です。一般企業では、この団塊の世代が一斉に役職定年を迎えることで若手の管理職登用が相次ぐ傾向がありました。ここ数年、その流れが病院にも訪れています。

今、将来の病院を支えていく幹部・管理職候補が育っていないことに頭を悩ませている病院経営者が増えています。採用募集をかけても良い人材と出会えることは稀です。結果として「管理職になりきれしていない」人材を管理職に登用してしまい、そのフォローに経営者が時間を費やしてしまうことになるのです。

問題はそれだけではありません。現在の病院を取り巻く経営環境は変化が激しく、病院経営にさまざまな難題を突きつけてきます。日本の経済状況や人口動態、世界情勢といったマクロ環境は、医療業界や地域医療というメゾ（中間）環境に影響を与え、それが個々の病院というミクロの単位を刺激してくるのです。

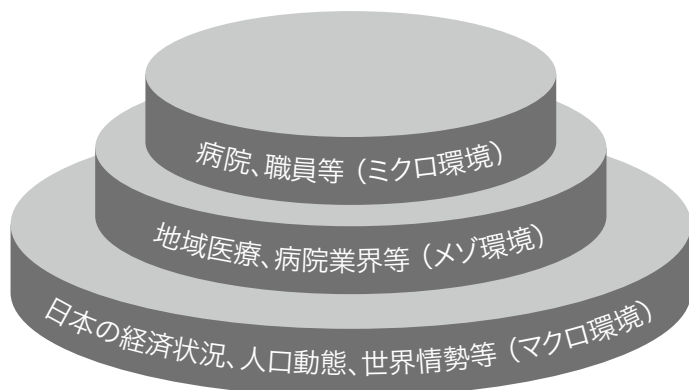


図0-1 病院のマクロ・メゾ・ミクロ

マクロ環境は、近年かつてないほど大きく揺れ動き、地殻変動を起こしています。もう元の姿に戻ることはないでしょう。そして、マクロ環境が変わりつつあるということは、これまでの病院経営を支えてきた土台が崩れつつあるということです。

ディズニー・アニメ映画「モアナと伝説の海」(2016年公開)はご覧になったでしょうか。小さな南の島モトウヌイで、豊かな海の幸に恵まれ幸せな日々を過ごしていた主人公モアナ。しかし、ある日を境に近海で魚が捕れなくなり、生活を支えていたココナッツの木が病気になるってしまいます。モアナは、もっと島から離れた外海に魚を捕りに行くことを提案しますが、父である村長はそれを厳しくはねのけます。この

れから社会で起こる諸現象を素直に受け止め、新しい時代の風の流れをしつかりと読んで、新時代にあわせた組織にアップデートすることが、持続可能な組織運営に不可欠な要素と言えます。

本書では、現代の病院を取り巻く経営環境の変化とどのように向き合うかという問いに対して、一つの考え方を提示するものです。それは、新たな時代に問われるであろう組織運営のあり方であり、職員を守り事業を持続可能なものにする術です。もう少し具体的に言うならば、これから社会がどのような状況になったとしても、地域医療を守るために職員が結束して信頼関係を育みながら組織の成長と発展を遂げていくためには、どのような運営をする必要があるかを整理するものです。

さて、環境変化にどのように向き合うか考えていくためには、現代の病院が抱える病理を解き明かさなくてはなりません。この病理とは、今も病院組織にさまざまな問題をもたらしているものであり、モトウヌイ島で村人たちを島に押しとどめていた「掟」のように、これからの環境変化への適応と挑戦を阻むものです。

2. 病院組織の病理

これまでの病院の組織運営は、中央集権型の運営モデルが基本となっています。トップに権力を集中させたり、内部環境（戦略・制度）の影響力を高めたりすることで、職員全体の行動を組織が規定する方向に導いてきました。きわめて効率的で合理的な考え方です。これによって、多くの病院が成長を遂げてきました。

一方で今、この運営モデルによる副作用も生じています。それは、**組織の硬直化と職員の当事者意識の低下**です。

トップの指示に従ってルールと役割を整理し、責任の範囲を決め、組織の型に当てはめることで、トップ依存の指示待ち風土が根付き、柔軟で創造的な思考と主体的かつ能動的な姿勢が損なわれてしまいました。「余計なことはずせずに与えられた仕事だけをやっていれば良い」「上が決めてくれないと動けない」、このような思考が組織に根づいて、当事者意識を持ってチャレンジしようと考える職員が減ってきています。従来の運営モデルは「**支配型構造**」とも言え

るもので、環境変化への適応と職員のモチベーションや生産性にマイナスの影響を与え続けているのです。

環境変化のスピードが緩やかな時代には、この運営スタイルが効力を発揮していました。たくさんの専門職を束ねる病院の場合、トップに権限を集中させたほうがガバナンスを効かせやすく、事業の拡大・成長を実現していく上でも効率的です。

しかし、世代交代によって、組織を支えてきた影響力のあるリーダーたちが退任する流れにあり、かつ環境変化が激しく特定の影響力者だけで組織全体を調整したり束ねたりすることが難しくなった現代では、従来の運営スタイルは時代に適さないものとなります。

大切なことは、環境変化に適応できる組織づくりを目指すことを前提として、経営に参画するメンバーを増やし、意思決定のスピードと質、また全体への影響力を高めていくことです。つまり、部長以上の幹部がワンチームとなり、志をともにした共同体を創り上げ、全体の士気と当事者意識を高めることを狙いとした運営を心がけることが必要です。

そして、これを実現していくためには、職員一人ひとりの組織、仕事、仲間に対する捉え方、すなわち目には見えない意識を高次のレベルに引き上げていくことが求められます。

たとえば、皆さんの組織では、「この病院には私の居場所がある」「病院のビジョン・方針に

共感できる」「働きたいを感じられる」「素晴らしい仲間と、お互いを必要とし合っている」「病院理念の実現に向けて貢献していきたい」と言える職員はどのくらいいらっしゃるでしょうか？ 病院のこと、仲間のことを大切に捉えてくれる職員が多い病院は、ひとまず安泰と言えるでしょう。一方で、病院と仲間に対する意識と捉え方のレベルが低い状態になっている病院では、大きな問題に直面し、改革や改善を求められた際に、職員の気持ちがついてきません。受身的・批判的職員が、全体の行動にブレーキをかけてしまうのです。

組織や仲間に対する認識のレベルを引き上げ、それを組織の集団意識に根づかせることができれば、外部から押し寄せてくる問題に怖気づくことはありません。「皆で乗り越えていこう」という意志のもと仲間と支え合い、共に知恵を出し合い、試行錯誤しながらさまざまな障壁に立ち向かうことができるようになります。

これまでは、経営や組織に対して科学的アプローチを主軸においた運営を行ってきました。戦略や制度の質向上とICT（情報通信技術）の駆使によって、運営の効率化を図るという考え方です。これからの新たな時代では、効率化と並行してビジョンや想い、つながり、当事者意識という目に見えない意識のレベルを高める工夫もしていくことが必要と言えるでしょう。この両輪をバランスよく育み、同じ志を持つ団結した仲間が経営に臨み、本質的な課題に向き

合っていくという流れを創り出すのです。

それでは、本書の読み方をお伝えしておきましょう。

基本的には、頭から順番にお読みいただければ最もわかりやすくなっています。

第1章では、現在の医療を取り巻く社会環境の変化が何を意味しているのかについて言及します。環境の変化による現場への圧力はかつてないものです。これが今後継続していくことを踏まえ、これからの病院の組織運営を考えていく上で、真に向き合う必要があるテーマとは何かを説明します。

第2章では、これまでの病院の組織運営の特徴とその限界について触れます。病院組織の構造の特徴を整理しながら、その構造がどのように病院特有の問題を生み出しているのか解説します。さらに、マネジメント上の課題を抱えながら、多くの病院は現在どのような運営を行っているのかを3つのパターンに分けて紹介し、それぞれのパターンの限界と課題とは何か考えていきます。

第3章では、これらを踏まえて組織を変えていくとはどのようなことなのかを解説していきます。「学習する組織」をキーワードに、組織変革のスタンスを示します。第1章から第3章は、

従来の組織運営スタイルとその背景、そして変革に向けた視点を整理したものです。第4章以降は、これを踏まえて具体的な行動や手段について述べていくものになりますので、まずは第3章までをご自身の病院にあてはめながらお読みいただくことをおすすめします。

第4章では、第2章で挙げた病院組織の課題を踏まえた上で、これからの時代を乗り越えていくためには、病院の組織運営には本質的に何が問われてくるのか、どのような思想を取り入れていく必要があるのか解説します。組織運営を総合的な視点から俯瞰し、現代の病院に見られる偏った組織運営、そこから生じる課題を改めて整理します。そして、その偏りから生じる課題を踏まえ、組織運営にサイエンスとアートの両面を取り入れることの重要性について考えていきます。

第5章では、前章の思想を病院の組織運営に取り込んでいくために、どのような組織構造を整える必要があるのかのポイントを解説します。組織運営の鍵となる上層部の機能、そして現場の管理職に求められる要素についてそれぞれお伝えします。

第6章では、組織構造の改革の実践に向けて、どのような準備が必要かを説明しています。トップが乗り越える必要のある壁とチャレンジについて、また上層部が一つのチームとして立ち上がるための準備について解説していきます。

第7章は、組織構造の改革の実践について具体的な手順を挙げながら説明しています。組織構造の改革を進める際には一般的にどのような手順が取られるか、参考になさってください。さらに、上層部の一枚岩化に向けた実践、管理職のリーダーシップ開発のためのポイントを挙げていきます。組織構造の改革について具体的なイメージを持って読み進めたい方は、本章を先に読んでみると良いでしょう。

第8章では、ここまで挙げてきた組織運営モデルの改革が成功した後、上層部と管理職が中心となって活動していくことで、組織がどのように機能していくのかを言及します。組織構造の改革の意義や価値を明確にしておきたい場合は、本章から読み始めても良いかもしれません。きつと皆さんの志を描くためのヒントになるでしょう。