

「医療経営のプロ」としての事務長の役割 病院IT化へのコミットを主に

株式会社船井総合研究所
シニア経営コンサルタント
第四経営支援部部長
出口恭平



要旨・今日の病院の事務長には「医療経営のプロ」としての役割が求められる。「病院のIT化」というテーマにおいても、経営課題の解決、病院の将来像を実現するためのツールという視点で、コミットすべきである。

医療の大変革における「経営のプロ」の必要性

2014年度の診療報酬改定から半年が経過した。今改定は、7対1病床の絞り込みやかかりつけ医機能の評価などが盛り込まれ、いわゆる2025年モデルの実現に向けて、踏み込んだ内容となった。また、10月から始まった病床機能報告制度は、各病院の病床機能を、毎年度道府県に対して詳細に報告することを義務付けており、「なんとなく、そのまま」を放置しないという強い姿勢が示されている。

これを受けて、個々の医療機関の改革も2025年モデルの実現に向けて、まさに「待たなし」の状況であり、地域における自院の機能を再検討し、適切な将来ビジョンを描き直さなければならない。まさに今、医療経営の現場では、これまで以上に「経営のプロ」の必要性が増しているといえる。

医療機関の経営においては、経営トップである院長が「医療のプロ」ではあるが、必ずしも「経営のプロ」ではなかったり、組織図上は院長の上にあつて、経営の意思決定を行うことになっていく理事会も、病院経営の実務に直接タッチしていなかったりすることか

ら、それを補佐する位置づけとして事務長や事務部門が設置されてきた。

しかし、かつての事務長や事務部門は、あくまでも「院長に代わって、医療行為以外の事務的なこと、業務的なことを滞りなく回していく」役割であることが多かった。本稿で言う「経営のプロ」とは、これとは異なる。院長と共に、経営環境の変化や制度改革を見据えて、自院の地域における機能、将来ビジョンを明確にし、その実現に向けた経営改革を実行していく人材のことである。

「医療経営のプロ」としての事務長

近時、大規模病院においては、企業出身者を含めて、外部から前記の役割を担う経営のプロを複数スカウトして、経営改革・経営改善に当たらせる事例も多数見られるようになった。しかし、多くの病院では外部からの採用よりも、まずは現在の事務長・事務部門が「経営のプロ」になることが先決であり、現実的な選択肢であると思われる。

また、一部の大規模病院では、院長は医療（医局）のトップではあるが経営トップではなく、実質的な経営は事務長が行うケースも見られるようになった。しかし、多くの病院では、院長が経営トップであり、事務長はその補佐を担うというケースがほとんどであると思われる。それを踏まえて、以下の枠内に示した、「医療経営のプロ」としての事務長の役割を提案したい。

①事務長は「事務部門のトップ」ではなく、院長と共に「病院経営」全般を担う

病院によっては、組織図上も実務上も、事務長は事務部門（医事部門）のトップではあるが、医局や看護部門は管轄ではなく、マネジメントの対象ではない場合がある。院長の下に、医局長、看護部長、事務長が並列しているようなケースである。

しかし、事務長が院長と共に病院経営を担うためには、「事務部門のトップ」という意識ではいけない。医局や看護部門を含めて、病院全体の状況や課題を把握し、マネジメントを行う役割であるという認識が必要がある。

②事務長は「現業を回す」のではなく、環境変化を見据えて「病院の未来づくり」を担う

右に述べた通りであるが、「現業を回す」だけでは、現在の意味での経営のプロとは言えない。事務長が、「病院の未来づくり」を担うためには、内部においては各部門の状況や課題を把握すること、そして、外部においては環境変化や制度改革、さまざまな経営手法などの情報収集を行うことが求められる。

③事務長は「院長の経営参謀」であり、「経営改革の実行責任者」

多くの病院では、院長が経営トップであるので、どんなに事務長が経営のプロとして頑張っても、院長の強いリーダーシップなしでは経営改革の実現は難しいだろう。多くの場合、経営の大きな意思決定は院長かまたは理事会（理事長）が行う。そこで、事務長は院長なり理事会が適切な意思決定を行えるように、さま

ざまな情報提供を行うこと、将来ビジョンや経営戦略の選択肢を提言することが求められる。また、意思決定がされた時点には、それを実行することも事務長の重要な役割である。

実際に長期にわたって質の高い医療を提供し、時代に合わせた経営改革を行いながら、持続的成長を続けられている病院は、経営トップである院長が自身の信念に基づいて強力なリーダーシップを発揮していることが第一の要件であるが、それと同じ程度に、優秀な事務長が「経営のプロ」として長期に舵取りをしている場合が多い。

病院経営におけるIT化

前置きが長くなってしまった。現在の病院経営において、IT化は大きなテーマの1つである。大規模病院だけでなく、中小規模の病院においてもIT化は着実に進行している。そして、オーダーリングシステム、電子カルテの導入ともなると、小規模な病院でも数千万円、大規模になると数億円単位の投資を伴う重要案件である。ある病院の元事務長で「自分の事務長在任中の最大の仕事は、電子カルテの導入だった」という方がいたが、その投資額の大きさからすれば頷ける話である。

医療改革の中でも、電子カルテの導入はもちろん、原価管理システム、地域連携システム、医療と介護の連携など、IT化のテーマは事欠かない。

画像診断機器など、さまざまな医療機器の導入もIT化の範疇であると言える。また、

細かく言えば、カルテの音声入力システム、待合室の情報モニター、病院のホームページ等もIT化の範疇である。このように、極めて広範にわたるIT化のテーマに、事務長はどのように向き合えばよいのだろうか。

病院のIT化と事務長の役割

結論から述べよう。事務長は病院のIT化において、「経営のプロ」の立場で関与すべきである。右に述べたようにIT化のテーマは非常に広範である。専門家でさえも、病院に関わるあらゆるIT化のテーマに精通することは難しい。前述したように、病院経営の全般を担うべき事務長がIT化だけを深掘りするのには無理があるし、バランスを失する。

もし仮に、院長から事務長に「あなたの在任中の最大の仕事は、電子カルテの導入になります」と言い渡されたとしても、「よし、ITのプロになって、電子カルテの導入を推進しよう」と思ってはならない。事務長はあくまでも、「経営のプロ」としての役割を重視すべきである。「経営のプロ」としての、IT化における事務長の役割を次の通り、提案したい。

①病院の現状の課題と将来像から、必要なIT化のテーマを選定し、優先順位を付ける

釈迦に説法であるが、IT化は病院経営の手段であって、目的ではない。事務長は院長と共に、病院の目指すべき将来像を描いて、それに必要なIT化のテーマを選定する必要がある。今、自院の課

題や将来像から見て優先順位の高いテーマは何なのか。それはベッドコントロールの問題なのか、在宅医療への取り組みなのか。

②必要性が高いIT化のテーマについて、費用対効果を考えて、投資する

このテーマをIT化を手段として達成しよう、ということが決まったら、費用対効果を考えて、投資を決定する。一見、当たり前のことのように思われるが、いざテーマが決定すると例えば「電子カルテを導入する」ということ自体が目的化してしまい、どのような効果を期待するのか、実は明確でないまま、多額の投資がなされているケースも散見される。

③自院に最適なシステム、システムベンダーを選定する

システム導入の成功事例、失敗事例を分析すると、キャスティングで大半が決まるというのが経験則である。キャスティングの半分は、信頼できるシステムベンダーの選定である。

④大規模なシステム導入の場合、導入プロジェクトチームを最適なメンバーで編成する

そして、キャスティングの半分は、院内の導入プロジェクトチームの編成である。各部門から前向きで実行力のある実務レベルのキーマンを集められれば、プロジェクトの成功確率は高くなる。

⑤システムを導入したら、活用を徹底させる

システム導入は最初が肝心である。導

入当初に活用されなければ、それは多くの場合、永遠に活用されない可能性が高い。院長や導入プロジェクトチームのメンバーと力を合わせて、徹底して活用を促進し、万が一問題があれば、現場から素早く意見を吸い上げ、初期段階で解決を図らなければならない。

⑥システム導入の費用対効果を検証する
経営的観点から、システム導入の費用対効果を検証することは必須である。費用対効果を検証するためには、当然導入の意思決定の際にどのような効果を期待するのかを明確にしておく必要がある。

⑦自院で情報システム担当者、情報システム部門を育成する

多くの場合、事務長がITのプロになるのは無理がある、ということは前に述べた。しかし、病院経営において、ITの重要性が増す中、自院内にIT担当者、担当部門を育成する意義は大きい。

その際に、留意すべきことは、限られた人員の中でIT担当者、担当部門を設置する以上、外部のベンダーとの協力関係は必須となる。したがって、IT担当者は外部のベンダーとの信頼関係を構築し、共に仕事をするに長けた人材を当てるのが肝要である。

以上、本稿では「経営のプロ」としての事務長が、IT化において果たすべき役割について述べてきた。もちろん、病院によって、事務長の出自や得意分野、現状での求められる役割や機能は異なる。本稿を参考に、自院において事務長が「経営のプロ」として果た

すべき役割を見直し、今後の医院経営や効果的なIT化の一助としていただければ幸いです。

なお、補足になるが「経営のプロ」として多大な貢献をしている事務長には、他院の事務長とネットワークを持ち、さまざまな相談ができる関係を構築している方が多い。例えば、自院のIT化においても、ベンダーから他院の導入事例を聞くのと、他院の事務長から直接聞くのでは、違った視点や見解が得られるものである。積極的に他院の事務長との交流を図ることは、「経営のプロ」化への近道であると思う。

※ ※

出口恭平（でぐち・きょうへい）●77年奈良県生まれ。99年関西大社会学部社会学科産業社会学専攻卒。04年株式会社船井総合研究所入社。現在、同社シニア経営コンサルタント、医療介護分野を統括する第四経営支援部部长。

