

地域医療を担う中小規模病院の経営理念研究 — 存続経営や職員の動機付けを視点に —

武村順子

Management Philosophy Study of Small and Medium Sized Hospitals Providing Community Medical Care —From the Viewpoint of the Management to Survive and Staff's Motivation—

Junko TAKEMURA

1. 研究の背景

2024 年 4 月から本格稼働する第 8 次医療改革、また、医療、福祉、介護業界のトリプル条例改定など、医療業界は大変革の中にある。これらは未来に向けた、医療体制を整えるための変革であるが、すでに 2015 年には 20 年後の社会保障制度の在り方を示す「医療保険 2035」¹が発表されている。その中の VISION の項目に、リーン・ヘルスケア²という言葉が用いられ、保険医療の価値を高めるという説明表示がある。これは、トヨタ自動車のリーン生産式からの応用であり、簡潔に示せば、医療の無駄を省き、少ないコストで最大の医療的効果を生み出すということになる。節約するコストと言われる中には、医療に携わる人的資源や医療提供体制の再編、医療機関の役割の細分化（急性期、慢性期）も含まれ、すでに、医療機関の閉鎖、事業統合、事業継承などは行われている。しかしながら、地域の病床は国が行う施策のコントロール下にあるため、競合する新たな新病院³が突然出現することはない。そのため、それぞれの医療機関は専門性を意識し、患者を紹介し合うような連携重視の活動を地域包括の名の下に行っている。

このような現状の中で、地域医療を担う中小規模病院においては、生活習慣病を主流とした慢性疾患の患者が多く、特別な専門診療科を標榜している場合を除き、診療技術の新たな独自の開発や医療技術への報酬を高めることは大変難しい。さらに、権利意識の向上とともに、患者は医療に対し価格意識を持ち、医療サービス⁴に対する評価意識も高まっている。それらの状況に対し医療機関における経営戦略とはどのようなものかについて、明石（2005）によれば「既に保有する経済資源も考慮しながら将来性のある専門分野を選択するとともにそこに独自の強みを付加して資源を更に蓄積して行くような資源ベースの戦略が主体となる」⁵と示している。言わば、地域医療を担う

¹ 厚生労働省（2015）「医療保険 2035」

<https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/hokeniryou2035/>

（参照日：2024.2.25）

² リーン・ヘルスケアの目指すべき 2035 年の姿として、「より良い医療をより安く享受できる」「地域主体の保健医療に再編する」ことなどが掲げられている。

³ 医療法においては、病床数 19 床以下、あるいは無床の医療機関を診療所、病床数 20 床以上の医療機関を病院と定めている。

⁴ 医療サービスには、医療技術やその情報、施設設備といった医療機関本来のコアサービスと、職員の患者への対応の仕方や問題対処への表層サービスがある。

⁵ 明石（2005）「医療組織における理念主導型経営」組織学会『組織科学』Vol.38（No.4）：p.23.

中小規模病院は、提供できる安定した医療サービスを自覚し、独自の強み、今後の方向性や可能性を明確に示さなければならないということになる。さらに、明石（2005）は「組織を改革することによって地域からの評価を獲得したり業績向上を実現できた病院は確かに経営理念を重視した経営を行っていることが多かった」⁶とし、2件の事例を報告している。このように、患者に選ばれ続けるための存続をかけた医療経営において、経営理念が機能することは重要だと言える。

しかし、医療組織において経営理念を活用し経営に成功したとする事例はあるものの、中小規模医療機関に焦点化し、横断的に理念を概観、分析、検討した研究は見当たらない。よって、この研究における目的を「中小規模病院の経営理念の傾向を探り明らかにする」とした。研究の方法として、対象医療機関の焦点化を行った後、調査対象の理念について、内部統合機能と外部適応機能を視点に分類を行った。また、「khcoder-3b06a.exe」を用いて、「基本理念」「基本方針・行動目標」のテキストマイニング分析も行い、それらの結果から考察を行った。

2. 経営理念について

経営理念とは、概念であり学問的な整合性を持って、定義することは困難である。しかし、実務においては、あらゆる呼び方で自社の経営理念として掲げている。その、呼び方の例を示すと、使命、指針、経営精神、ビジョン、ミッション、フィロソフィー、エートス、プレッド、社是、社訓などである。それらは、ミッション、ビジョン、バリューなどの階層（図1）を持った捉え方で、組織経営の基盤となり経営活動の拠り所となるまで、組織に浸透させ機能させるケースが多い。

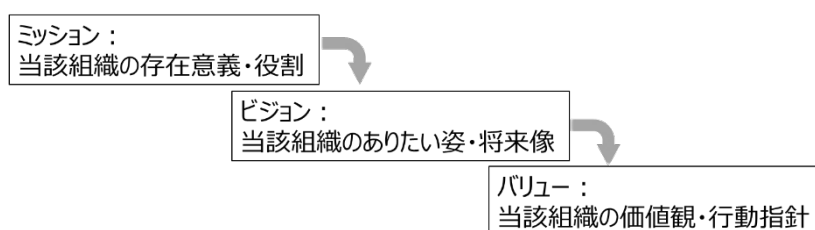


図1 ミッション・ビジョン・バリューの階層

多胡（2020）『経営理念・経営ビジョン／経営戦略』日本医療企画：p3.を参考に筆者作成

2.1 企業における経営理念について

企業における経営理念には、当該組織の信条や存在意義、使命、目的が、様々な文章のスタイルで表記される。それらは、行動指針や規範、当該組織の方向性という経営ビジョンとして、補完表記され、組織内浸透の経過を得て機能する。その効果は、職務への動機付けや社員の団結、組織成長・永続的な企業生命（存続経営）などである。企業における経営理念の例を表1に示す。

表1より、京セラ株式会社は、経営理念の頭書に「全従業員」のエンゲージメント向上の言葉があり、社員をステークホルダーとして捉えていることが理解できる。創業者の稲盛和夫氏が掲げた理念は「フィロソフィー」と呼ばれ、現在も会社の原点として大切に扱われている。また、ダスキンの経営理念には精神世界が描かれており、パナソニック株式会社の理念には、物作りの技術力を軸とした社会貢献の精神が示されている。いずれも、社員の心の拠り所となる文言である。

例示以外にも、花王ウェイといわれる花王株式会社の経営理念や年輪経営として注目される伊那食品工業株式会社の経営理念など、数多くの企業で理念は有効的に用いられている。そこには、

⁶ 明石（2005）前掲 p.25.

創業者の思いや社員、顧客に向けたメッセージ、世の中や社会への貢献などが含まれている場合が多く、単に商品紹介や企業利益を目論んだ文言のみが使われることは無い。

表 1 企業における経営理念の例

| |
|---|
| <p>1. 京セラ株式会社</p> <p>社是：全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること。</p> <p>経営思想：社会との共生。世界との共生。自然との共生。共に生きる（LIVING TOGETHER）ことをすべての企業活動の基本に置き、豊かな調和をめざす。心をベースに経営する。</p> <p>参照：https://www.kyocera.co.jp/company/summary/philosophy.html</p> |
| <p>2. 祈りの経営ダスキンの経営理念</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1日1日と今日こそはあなたの人生が（私の人生が）新しく生まれ変わるチャンスです。 ・自分に対しては損と得とあらば損の道をゆくこと。 ・他人に対しては喜びのタネまきをすること。 ・我も他も（わたしもあなたも）物心共に豊かになり（物も心も豊かになり）生きがいのある世の中にする。 <p>参照：https://www.duskin.co.jp/company/philosophy/</p> |
| <p>3. パナソニック株式会社</p> <p><MISSION 私たちの使命> 人・社会・地球 を 健やかにする。</p> <p><VISION ありたい姿> 人を想う技術 と 創造力で暮らしを支えるベストパートナー</p> <p><VALUE 行動方針/ お客さまへの約束> お客様に寄り添い、考え抜きます。暮らしと調和する技術を追求します。柔軟な発想で、常にオペレーションを進化させます。</p> <p>参照：https://www.panasonic.com/jp/about/mission-vision-value.html</p> |

2.2 医療機関における経営理念について

医療機関における経営理念の構造は、筆者の調査において、上位が「基本理念」や「病院理念」として表記され、中位に「基本方針」下位に「行動目標」とする場合が多い。また、厚生労働省は、病院経営管理指標の義務化について「健全、かつ、安定した経営を維持していくうえで、経営上の問題点の改善はもとより、中長期的な展望に立った経営方針や経営戦略を策定する」⁷ことを必要としている。また、病院認証制度⁸は、医療機関の質や安全性を評価し、患者に信頼できる情報を提供するための制度であるが、情報の非対称性改善、病院の体制整備、医療の質向上のために経営理念の表示を求められている。ここで言う「情報の非対称性」とは、ある財の需要側と供給側との間に、保有する情報の質や量に差異がある状態のことを示す。医療分野では、患者と医療者間の「情報の非対称性」が大きいとされており、すなわち、患者と医師の関係においては、疾患やその治療に関する情報量に違いが生じている状態のことである。

医療機関における経営理念の例を表 2 示す。例示した医療機関は、いずれも病床数 400 床以上の大病院である。藤田医科大学病院は、医科大学として医療者の育成も担う病院であることや飯塚病院、トヨタ記念病院は企業が運営する病院であり、一般企業のように「ミッション」という言葉を使用しているなどの特徴がある。加えて、提供するサービスが、利益追従ではなく人間性の根幹

⁷ 厚生労働省（2021）「病院経営管理指標」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuu/igyuu/igyokeiei/kannri.html
（参照日：2024.2.19）

⁸ 代表的な認証制度には、公益社団法人日本医療機能評価機構の運営する「病院機能評価」、International Organization for Standardization (ISO) の運営する「ISO9001」、一般財団法人日本医療教育財団の運営する「JMIP（外国人患者受入れ医療機関認証制度）」などがある。

からの医療サービスであることを感じられる理念となっている。

このように、病院経営においては、厚生労働省や病院認証団体からの求めに応じて経営理念が作成されていることが、一般企業の経営理念の存在とは大きく異なっている。

表 2 医療機関における経営理念の例

| |
|---|
| 1. 藤田医科大学病院（病床数：1376 床） |
| 我ら、弱き人々への無限の同情心をもて、片時も自己に驕ることなく医を行わん。 |
| 参照： https://hospital.fujita-hu.ac.jp/about/policy.html |
| 2. 飯塚病院（病床数：1048 床） |
| WE DELIVER THE BEST |
| ～まごころ医療、まごころサービス それが私たちの目標です～ |
| 参照： https://aih-net.com/about/philosophy/#t1 |
| 3. トヨタ記念病院（病床数：527 床） |
| ミッション：医療を通じて地域社会に貢献する |
| 基本理念：『笑顔』と『まごころ』あふれる病院～Smile & Heart～ |
| 参照： https://www.toyota-mh.jp/about/feature/ideal.php |

3. 先行研究

廣川・吉賀（2015）において、経営理念に関心が高まっている理由として、3 点の事項を挙げている。まず、企業の不祥事回避の手段としての経営理念の活用、次に、ダイバーマネジメントの視点での活用、加えて、非正規雇用や転職により「組織との関係が希薄であるという状態は働く人の社会的アイデンティティの確立や維持を困難にする」⁹としたことへの対策としての効果である。そして、それらの効果について、北居・松田（2004）により系統的にまとめたものを引用し示している。（図 2）

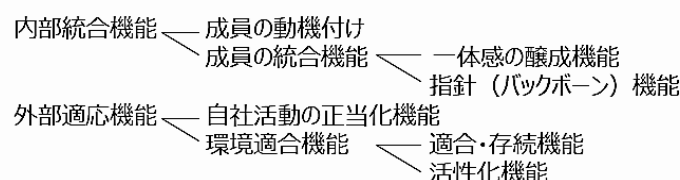


図 2 経営理念の諸機能とその関係

北居・松田（2004）研究からの引用図¹⁰を参考に筆者作成

図 2 より、内部統合機能として、成員のモチベーションの高揚である動機付けや何をどのようにして行っていくのかなどの成員の統合機能、また、外部適応機能としての環境適合機能は、組織の存続をかけた活動である。本研究における病院の理念を考えるうえで、職員の動機付けや存続経営の視点として、手がかりになると思われる。

次に、明石（2005）では、「医療組織には内在する多様な価値観が権限の受容や職種間の協働を

⁹ 廣川・吉賀（2015）「国内における経営理念研究の動向」立教大学文学部心理学科『立教大学心理学研究』Vol.57：p.74.

¹⁰ 廣川・吉賀（2015）前掲 p.76.

困難にしている」¹¹としながらも、医療法人と病院の 2 つの事例検討の結果から、理念主導型経営には「中核価値」の設定が重要であることを導いている。その「中核価値」は、①専門職である成員の使命感や倫理観に働きかけて共鳴を得るものでなければならない②中核価値と経営管理システムの整合が必要である③中核価値の必要度が高く効果的である部門や職種に優先して浸透させる、としている。

このように、医療組織において経営理念を活用し経営に成功したとする事例はある。しかし、中小規模医療機関に焦点化し、横断的に理念を概観、分析、検討した研究は見当たらない。

4. 分析と結果

対象の焦点化についての説明を行う。

まず、調査対象は、300 床未満の中小規模病院の理念とする。その理由は、医療機関としての存続の使命が「プライマリ・ケア」であり、地域の住民に選ばれる医療機関を目指すという、医療運営の目的が明らかなためである。また、「プライマリ・ケア」の重要性がより際立つように、標榜診療科が歯科単一での運営である場合は対象より削除した。さらに、エリアの偏りはあるものの、限局したエリアとはならないように、対象病院のエリアは全国に広げた。(表 3)

調査対象の抽出には、日本医師会の運営するサイトである「JMAP 地域医療情報システム (<https://www.jmap.jp/>)」を用い病院概要を確認した後、ホームページにて「基本理念」「基本方針」「行動目標」の文言を収集した。なお、「基本理念」は「経営理念」と同一として捉える。

表 3 調査対象病院の概要

| | | | | |
|-----|--|----------------------|--|--|
| | 中小規模病院：n=100 | | | |
| 病床数 | ・ 200～300 床 ... 2 施設（2%） ・ 100～199 床 ... 92 施設（92%） ・ 20 ～ 99 床 ... 6 施設（6%） | | | |
| 診療科 | ・ 歯科の単科運営以外、全科 | | | |
| エリア | ・ 北海道 ... 8 施設（8%） | ・ 東北 ... 3 施設（3%） | | |
| | ・ 中部 ... 10 施設（10%） | ・ 関東 ... 8 施設（8%） | | |
| | ・ 近畿 ... 10 施設（10%） | ・ 中国・四国...17 施設（17%） | | |
| | ・ 九州 ... 44 施設（44%） | | | |

4.1 分類の結果

中小規模病院の「基本理念」100 件の概観について、次のような印象があった。まず、各々似ており、差別化がされているように感じない。しかし、同一の文章は確認されなかった。次に、患者に対し、安心や信頼を抱かせるためのフレーズが多い。さらに、社会の状況にあわないと思われるものがある。例として基本方針の抜粋を示すと、「入院保証金、総室(大部屋)の室料差額冷暖房費等一切無料とする」や「健康保険の 3 割負担金を猶予する」、「生活資金の立替貸与をする」などである。医療が無償の施しであった頃のイメージを継承するものであり、コスト感覚を医療にも導入するという現在の医療価値とは、同じベクトルではないと言える。

次に、前述の、廣川・吉賀(2015)の研究を参考にし、理念の機能に沿うワードで、分類を試みたものを図 3 に示す。筆者は、「地域・連携」や「患者」を外部適応機能とし、「態度・姿勢」は内部統合機能の中の成員の統合機能と捉え分類した。その結果、これらのワードはそれぞれ 30%以

¹¹ 明石(2005)前掲 p.25.

上の理念の文言に含まれていた。しかし、成員の動機付けである「職員・職場」や「経営」に関するものは、「基本理念」の文言にはほとんど含まれていなかった。

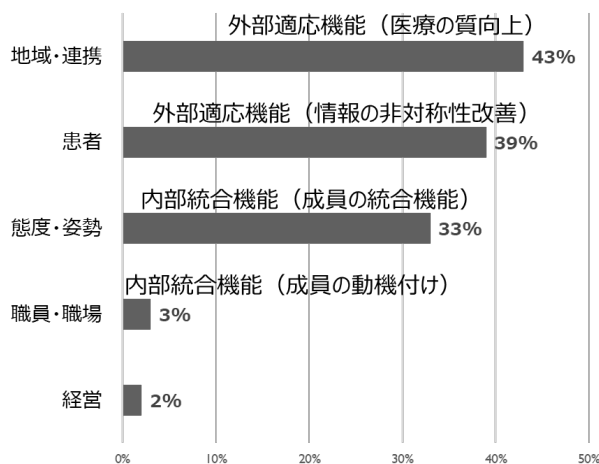


図3 ワードによる分類
※重複、分類外の理念がある n=100

4.2 テキストマイニングによる分析

「基本理念」と「基本方針・行動指針」について、「khcoder-3b06a.exe」を用い、形態素解析を行った。いずれも、複合語の検出には語の切り出しが細やかな「茶筌」を選択した。

まず、「基本理念」の総抽出語数は2,832でそのうち1,362を使用している。また、異なり語数は526であり420を使用している。語の取舍選択として「私達」「わたしたちは」「私たち」は抽出しないように設定した。「基本理念」共起ネットワークを図4に示す。

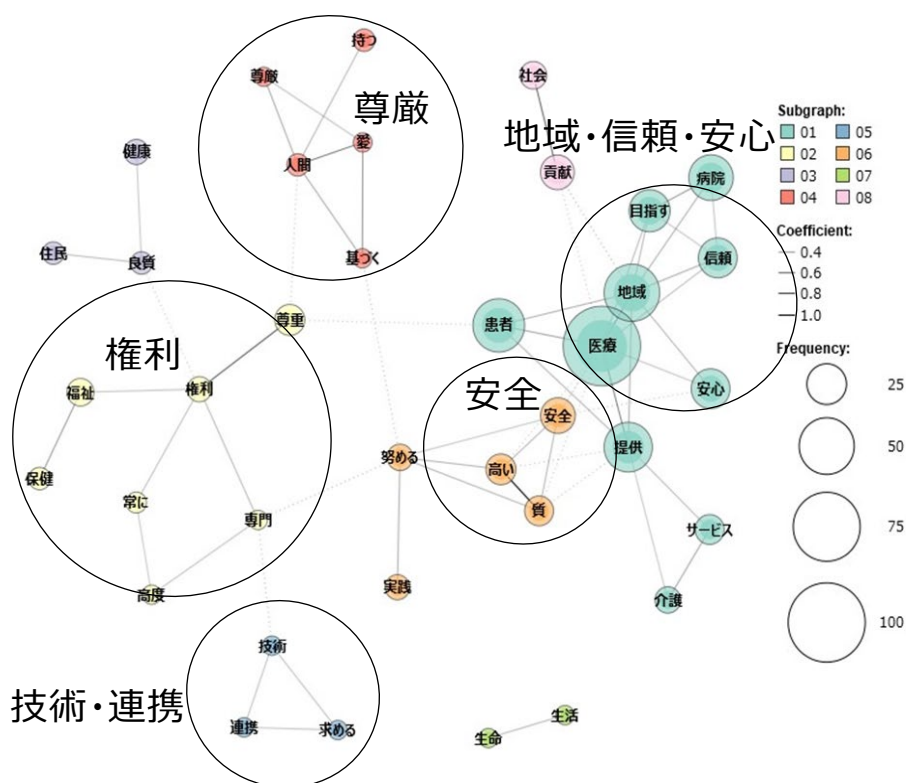


図4 「基本理念」の共起ネットワーク n=100

図4より、「尊厳」「権利」「安全」「技術・連携」「地域・信頼・安心」に特徴のある共起関係が確認できる。それぞれのワードの質を分別すると、「尊厳」「権利」とは外部適応機能としての情報の非対称性改善を患者にアピールするワードである。また、「安全」「技術・連携」は同じ外部適応機能ではあるが医療の質向上を示すワードである。「地域・信頼・安心」は住み慣れた地域での医療を示すワードである。対象の医療機関が中小規模であるとすれば、地域医療の質向上に分別できると考えられる。

次に「基本方針・行動指針」の総抽出語数は8,326でそのうち3,999を使用している。また、異なり語数は1,003であり815を使用している。語の取捨選択は「病院理念」の場合と同じように「私達」「わたしたちは」「私たち」の語は抽出しないように設定した。「基本方針・行動指針」共起ネットワークを図5に示す。

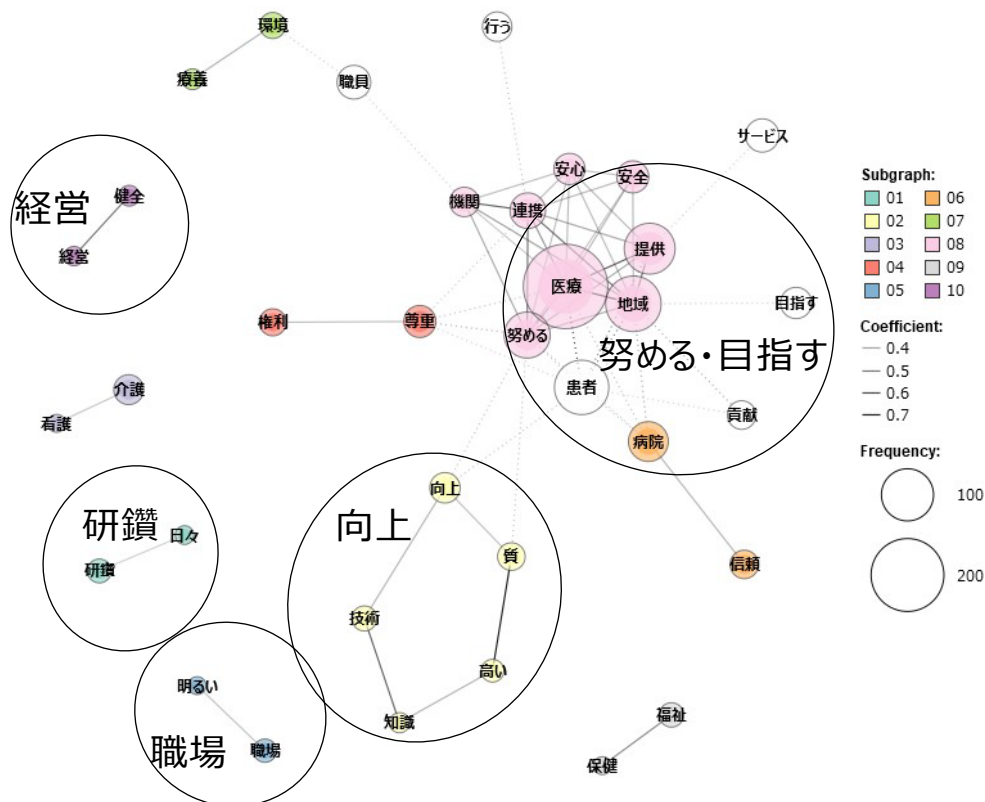


図5 「基本方針・行動指針」の共起ネットワーク図 n=100

図5より、「経営」「研鑽」「職場」「向上」「努める・目指す」に特徴のある共起関係が確認できる。それぞれのワードの質を分別すると、「研鑽」「向上」「努める・目指す」とは内部統合機能としての成員の統合機能であり、職員の態度や行動に一貫性を持たせるワードである。また、明るい「職場」であることから、内部統合機能としての成員の動機付けに関わるワードである。加えて、「安心」「安全」「連携」「権利」「地域」などの病院理念の共起ネットワークに出現した同じワードは、「医療」と共起関係にあり、外部適応機能としての医療の質向上に関わるワードだと考えられる。「経営」に関しては、病院経営管理指標の義務としての健全な「経営」を示している。

図4・5に出現するワードについて外部適応機能と内部統合機能別にまとめたものを表4に示す。

表 4 外部適応機能と内部統合機能のワード

| | 外部適応機能 | | 内部統合機能 | |
|---------------|--------------------------------------|----------------------|--------------------------------|---------|
| | 医療の質向上 | 情報の非対称性改善 | 成員の統合機能 | 成員の動機付け |
| 基本理念 | 「安全」「技術」「連携」 「地域」「提供」「高度」 「専門」 | 「尊厳」「権利」 「信頼」「安心」 | 「目指す」「務める」 「実践」「貢献」 | |
| 基本方針・ 行動指針 | 「安心」「安全」「連携」 「地域」 | 「権利」「安心」 「信頼」 | 「研鑽」「向上」「貢献」 「務める」「目指す」「尊重」 | 「職場」 |

※区別に迷うワードは削除している

表 4 より、「基本理念」ではより医療の質向上に関わるワードが使われ、「基本方針・行動指針」では、より成員がどのような方向の行動をとるべきかという統合機能に関わるワードが使われていると言える。しかし、成員の動機付けに関わるワードは、「基本理念」においても「基本方針・行動指針」においても、ほとんど表示はなされていない。医療の質向上のために日々研鑽し向上を目指す病院職員像が浮かび上がる。

5. 考察とまとめ

300 床未満の中小規模病院の「基本理念」「基本方針」「行動指針」の分析結果について考察する。まず「基本理念」の概観について、各々似ており、患者に対し安心や信頼を抱かせるためのフレーズが多いという特徴があった。地域・連携、患者、職員の態度・姿勢が使われている文言の確認数は、延べで換算すれば 100%以上になっており、同じような言葉が重ねて使われていることが伺えた。明石（2005）の研究においては、理念主導型経営の成功の鍵はどの職種にも使命感や倫理観に働きかけて共鳴を得る「中核価値」の設定が重要であることを示している。しかしながら、この「中核価値」が、組織の差別化における曖昧さを強化している可能性がある。ただ、同じ文章がないということは、各中小規模病院の努力が伺える。

次に、「基本理念」と「基本方針・行動指針」各々テキストマイニングを行い、ワードの共起関係を分析した。廣川・吉賀（2015）の研究に示されている、経営理念の諸機能を手がかりにし、内部統合機能を成員の動機付けと統合機能に、また外部適応機能の環境適応機能としてとして医療の質向上と情報の非対称性改善に分類の軸を設定した。その結果、「基本理念」ではより医療の質向上に関わるワードが使われ、「基本方針・行動指針」では、より成員がどのような方向の行動をとるべきかという統合機能に関わるワードが使われていた。しかし、成員の動機付けに関わるワードは、「基本理念」においても「基本方針・行動指針」においても、ほとんど表示はなされていない。京セラ株式会社など、企業における経営理念には従業員のエンゲージメント向上の言葉があり、社員をステークホルダーとして捉えている表現がなされている。一般企業の社員が経営理念を拠り所としているのに対し、所属する組織の「基本理念」が病院職員にとって、どれほど心の拠り所となっているのか疑問が残る。

本論文では「中小規模病院の経営理念の傾向を探り明らかにする」ことを目的に研究を行った。結論として、地域医療を担う中小規模医療機関の経営理念には、情報の非対称性を改善することの努力や医療の質向上に努める思いが込められている。それは、国の牽引するリーナ・ヘルスケアのように、医療を取り巻く価値や環境が変化していく中においても、存続経営を狙おうとするもので

ある。しかし、本研究においては、医療組織に所属する職員の動機付けの視点は経営理念には表現されていない。医療組織が、社会の価値や環境変化に対応していかなければならない現状を考えると、組織に所属する職員の動機付けは重要なことであり、医療界が抱える問題であるとも言える。

ただし、本研究における結論は、中小規模病院での調査から言えることであり、病床数などの病院規模による比較や企業との比較を詳細に行わなければ、医療組織における理念主導型経営への貢献にはほど遠いと言わざるを得ない。ここに本研究の限界はある。今後は、これらを研究についての課題と捉えるとともに、医療組織における理念主導型経営の実態についての聞き取り調査などに繋いでいきたい。

＜引用・参考文献＞

1. 明石純（2005）「医療組織における理念主導型経営」組織学会『組織科学』Vol.38（No.4）：pp.22-31.
2. 厚生労働省（2015）「医療保険 2035」
<https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/hokeniryou2035/>
 （参照日：2024.2.25）.
3. 厚生労働省（2021）「病院経営管理指標」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuu/igyuu/igyokeiei/kannri.html
 （参照日：2024.2.19）.
4. 杉政孝（1973）『病院の組織と人間関係』医学書院.
5. スティーブン P.ロビンズ著・高木春夫訳（2009）『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社.
6. 田尾雅夫（2001）『ヒューマン・サービスの経営：超高齢社会を生き抜くために』白桃書房.
7. 武村順子(2024)「中小規模医療機関における医療系事務職人材の職務満足調査からの提言—影響要因を視点においた検討—」日本ビジネス実務学会『ビジネス実務論集』No.42：pp.13-24.
8. 多胡雅博（2020）『経営理念・経営ビジョン／経営戦略』日本医療企画.
9. 中島明彦（2009）『ヘルスケア・マネジメント』同友館.
10. 廣川佳子・吉賀繁（2015）「国内における経営理念研究の動向」立教大学文学部心理学科『立教大学心理学研究』Vol.57：pp.73-86.
11. 真野俊樹（2020）『はじめての医療経営論』有斐閣.