

機関番号：34506

研究種目：基盤研究（A）

研究期間：2008～2010

課題番号：20243025

研究課題名（和文） 医療経営のマネジメントに関する研究

研究課題名（英文） A Study of Healthcare Management

研究代表者

加護野 忠男（KAGONO TADAO）

甲南大学・学長直属・特別客員教授

研究者番号：80030724

研究成果の概要（和文）：

本研究は、医療経営のマネジメントに関する研究を行うことを目的とする。具体的には、医療分野の固有性をふまえて、研究上の方法論整備を行い、トヨタ生産方式を中心としたマネジメントノウハウの意義についての研究がすすめられた。研究の結果、方法論として、制度論や実践論に基づく研究の可能性が示された。また、具体的な対象については、トヨタ生産方式はもとより、より包括的に次章を捉える為にも、ITの意義や、ガバナンスの必要性などが確認された。

研究成果の概要（英文）：

A purpose of this study is to analysis healthcare management. We discussed the peculiarity of healthcare field, developed research methodology, and considered the possibility of the management of the Toyota Production System. In result, The possibility of the research based on institutional theories or practice theories were important for study hearth care industries. About the concrete object, Toyota Production System, the meaning of IT, and the necessity for governance, etc. were discussed.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	9,800,000	2,940,000	12,740,000
2009年度	8,500,000	2,550,000	11,050,000
2010年度	9,800,000	2,940,000	12,740,000
総計	28,100,000	8,430,000	36,530,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：経営組織

## 1. 研究開始当初の背景

医療の充実が社会的問題となりつつある現在、医療分野への経営学的知見の導入が要求されるようになってきている。米国においては、すでに1999年よりMBA（マルコム・ボルドリッジ・アワード）の対象にヘルスケア部門が含まれることとなり、一般企業と変わらない形での医療経営の実践が評価されている。こうした状況に呼応するように、我が国にお

いても、医療経営の実践的導入が進められ、徐々にではあるがその成果を上げつつある。

一方で、そうした実践的活動を考察してきた研究成果によれば、あたかも経営万能論の如く、医療分野へ最新の経営ツールを導入すればすべての問題が解決するというわけではない。むしろその導入にあたっては、医療分野の特性を理解する必要があるとともに、経営学的知見そのものの精査が必要になる。

このことは医療経営という独自の研究領域が成立することを示唆していると考えられる。

医療経営において、近年注目を集めている一つのテーマがトヨタ生産方式 (TPS) の導入による医療業務改善である。2005 年度マッキンゼー賞を受賞した Steven Spear の研究(Fixing Health Care,2005)が明らかにするように、元来製造業の手法として確立されてきたトヨタ生産方式は、現場レベルでのカイゼン活動を中心にして組織全体を絶えず再構築する契機をもち、医療経営においても有効なマネジメントとなる。特に、医療経営においては多様な利害関係者が介在するため、通常の営利組織に比べて経営が困難になりがちであるとされる。しかしトヨタ生産方式においては、現場レベルにエンパワーメントがなされることによって、多様な利害関係者に自律的な行動を期待することができるようになるという。

トヨタ生産方式の可能性については、我が国においても、藤本隆宏を中心としたアーキテクチャに関する研究の中で分析が進められてきた。そして、近年では、製造業を超えて、サービス業へと導入されるトヨタ生産方式とその意義が明らかにされている(『ものづくり経営学』)。医療過誤の防止はもとより、患者の待ち時間の短縮化など、組織能力の向上が図られているとされる。

こうした研究知見を元に、われわれは、平成 16 年度より医療経営研究所の委託の下、医療経営研究会を開催し、米国も含むトヨタ生産方式導入事例を中心に探索的な事例分析を進めてきた(『医療経営研究会成果報告書』)。その中では、トヨタ生産方式の導入を通じた現場レベルへのエンパワーメントによって、病院の企業文化そのものが変容していると考えられた。

こうした具体的成果はきわめて興味深いものであったが、他方でトヨタ生産方式の導入がいかなるメカニズムの下で医療経営にとって有効に機能するのかについては、いまだ明らかになっていないことが多い。その理由は大きく 2 つあると考えられた。一つは、医療分野には、他分野にはない固有の性格が存在しているということであり、もう一つは、そうした固有の性格を考慮した上で理論構築を進めるための研究上の方法論が欠如しているということである。

## 2. 研究の目的

本研究では、こうした状況を踏まえ、医療組織のマネジメントに関する総合的な研究を行うことを目的とする。具体的には、医療分野の固有性をふまえて、研究上の方法論整備を行い、トヨタ生産方式を中心としたマネジメントノウハウの意義についての研究

がすすめられた。

## 3. 研究の方法

本研究の実施に当たっては、経営学研究者とともに、臨床に携わる医師を組み込んだ領域横断的なチームが組織された。特に、研究初年度より、優れたマネジメントを導入していると考えられる医療機関へのヒアリングを繰り返し、その具体的方法と理論的意義を考察した。

## 4. 研究成果

### 医療分野の固有性と研究上の方法論

まず、医療分野の固有的な性格と、研究上の方法論について考察が進められ、実際の分析にさいしての方針が固められた。

第一に、医療分野の固有の性格については、すでに高信頼性組織 (HROs) 研究のなかで指摘されてきたことが確認された (Roberts, managing high reliability organizaons, 1990; Katz-Navon et al., safety climate health care organizaotnos, 2005)。HROs 研究では、病院はもとより、軍隊や原子力発電所といった、いかなるミスも許されない組織におけるマネジメントが検討されてきた。そこで明らかにされてきたのは、企業文化と各従業員のモチベーションの相乗効果を導く業務改善の重要性である。

その中で、医療組織もまた同様の高信頼性組織であることが求められているものの、一方で、他の組織とは大きく 3 つの点で異なったマネジメントが必要になることが指摘された。一つは患者という顧客の存在である。HROs 研究で議論されてきたのは、主に従業員の信頼や安全であった。二つ目は、顧客のユニークネスである。患者の症状は個人差が大きく、クリニカルパスの設定だけではなく現場の即興的対応が重視される。そして三つ目は、先にも述べた従業員の専門集団性である。通常想定される組織体では、一つの企業文化の下で従業員の行動が規定されやすいのに対し、医療分野においては、医師集団、看護師集団といった独自の専門集団が形成され、多様な行動規範が対立することになる。

もしトヨタ生産方式が医療組織においても重要なマネジメントの方策となるのであれば、これら固有の性格がうまく調整され、克服されなくてはならない。具体的には、第一に、トヨタ生産方式は従業員レベルの効率改善のみならず、患者という顧客を含めた効率改善を可能にする必要がある。この点は、マーケティングやサービス・マーケティングという視点が重要になると考えられた。第二に、患者のユニークネスにうまく対応し、同時に標準化を実現できる仕組みにならなければならない。これは、現場の柔軟性に対応するとともに、組織としてのガバナンス

の強さに関わると想定される。そして第三に、専門集団が持つ多様な行動規範を調整し、創発的な業務運営を実現させていることである。おそらく、これこそトヨタ生産方式に典型的な業務改善活動を通じて実践されているものと考えられた。

第二の課題として、研究上の方法論が再検討された。我々のみ限り、これまでの研究の多くは、現場レベルでの多様な行動規範を取り扱うための研究枠組みや方法論を有してこなかったように思われる。この問題にこたえるためには、制度理論をふまえた方法論の精緻化が有効であると考えられた。近年、我が国でも急速に認知され実践される制度論研究においては、すでに Scott & Blackman によって大規模なヘルスケア領域の研究が行われている (Innovations in healthcare delivery, 1990)。彼らの研究では、専門集団が持つ多様な行動規範の存在を前提とした制度を分析対象とし、いかに多様な行動規範を持った行為者が相互作用的に自らの行為戦略を定めていくのかが記述されている。こうした理論構築の方法論は、われわれが目的とするトヨタ生産方式の導入によって医療経営の内実がどう変化していくのかを理論的に捉える上で極めて重要であるといえた。

#### 病院組織のマネジメント

以上の分析視点に基づき、本研究では実際にトヨタ生産方式の導入を進めている病院組織はもとより、より多様な形で組織改革を進めてきた組織の分析を進めた。こうした分析のもっとも大きな研究成果は、『病院組織のマネジメント』(猶本良夫・水越康介編著、碩学舎、2010年)としてまとめられている。確認していくことにしよう。

改めていえば、今日の病院は、優れた医療、高い医療倫理を要求される一方で、経営的な改善を求められている。さらに、一般の企業以上に、病院ではいかなるミスも起こりえないはずだという社会的信頼がよせられている。直観的には両立しづらい問題を同時に解決していくための方策として、本書ではマネジメントという概念に注目した。

本書の第一部では、最も大きな問題意識であったトヨタ生産方式に焦点を当て、病院における業務改善活動の意義を考察した。病院にはさまざまな活動があり、それらが折り重なって、一つのまとまりのある医療が構成される。例えば、一人の患者がやってきて、受付を経て診断を受け、入院し治療を受け、そして退院していく。一人の患者に対する一連の医療を成りたさせるのは、細々とした諸活動であり、日常の実践である。これら一つ一つを小さく改善させていくとともに、「方向性を持った取組」として組織化することはいかにして可能かが考察された。

業務改善活動は、医療従事者が日々行う細々とした活動の意味や価値を自らのうちに再確認し、その意味を取り直していくものであることが見いだされた。毎日の活動の中で、なんのためにその活動をするのかを見直す機会は、通常であればそれほど多くはない。そこに、組織としての疲弊やリスク、さらには専門集団間のコンフリクトが生じると考えられた。

第二部では、病院組織の IT 化、特に電子カルテに注目して考察を進めた。電子カルテの問題はこれまでに数多く議論されてきたが、われわれの分析では、専門や熟練の名のもとに隠れてしまっていた医療現場のプロセスを「見える化」していく契機を伴っていると考えられた。プロセスの診断が可能になり、不要な活動と必要な活動の区分が容易になる。また、プロセスそのものの存在に気づき、その分析を通じて、反省的にそれを学ぶことができるようになる。現場における柔軟な対応とは、プロセスを無視することではなく、プロセスを知った上で、その有効性を確認しつつ変更することにあると考えられた。

当然、電子カルテの導入は、旧来の紙技術を単純に代替するものではない。これらの技術は医療の現場に深く埋め込まれており、それぞれに独自の意味が与えられている。電子カルテの導入は、こうした意味の配置そのものを大きく変更させる契機であり、特に現場においては、これまで自明視されていたことを相対化する契機になるとともに、これまで円滑に行われていたはずの活動を阻害する要因となる。新しい可能性とともに、新しい対立を生み出す契機ともなることが理解される必要がある。電子カルテについての考察は、研究上の方法論として考察した制度論的分析枠組みが有効に作用する格好の分析対象となった。

第三部では、人とガバナンスの問題を考察した。病院は、極めて高度な医療機器や薬品が利用されている組織ではあるが、言うまでもなく、その中心にあるのは、患者と、その期待に応えるべく医療業務を行う医療従事者である。サービス・マーケティングやサービス組織論では、「顧客満足と従業員満足」との関連性の強さが指摘されてきたが、病院はまさにそうした組織として捉えることができる。働き甲斐を持ち、毎日気持ちよく働く医療従事者がいて初めて、患者への医療やケアが進むはずである。そうした条件をいかにして整備していくのかという課題は、重要な組織上の問題となる。

ガバナンスについては、病院組織の特異性が大きくあらわれる。一般の組織では、多くの場合は株式会社であって、株主と経営者という関係が構築されることになる。これに対して、病院組織では、株主は存在しないこと

が多く、院長についても医者が兼任することになる。このため、ガバナンスという点において、通常の組織よりも統治が困難になると考えられた。

さらに、ガバナンスの問題は、医療倫理にもかかわっている。医療倫理は、単に先天的に与えられるものではなく、また、教育によって後天的に与えられるものでもない。個人の資質や教育機関での教育だけではなく、もっとも重要なことは、組織として保つべき倫理を担保する仕組みである。人の成長を可能にするようなマネジメントや、そうしたマネジメントの方向性を規定するガバナンスの存在が極めて重要な意味を持っていることが示された。

### 本研究の意義と今後の課題

病院組織のマネジメントを考察する中で、さらなる可能性が見えてきた。これらは本研究の意義でもあり、今後の課題にもつながるが、最後に確認していくことにしたい。

一つ目は、マネジメントと顧客、あるいはマーケティングとの関係性である。先にも指摘したように、医療経営では、組織内のリスク管理だけではなく、患者に対してどう対応するのかという問題が先鋭化する。この問題に対しては、サービス・マーケティング領域を中心に医療従事者の質や満足度を上げることの有用性や、さらにはそのために業務改善活動を押し進めることの意義が確認されたが、より踏み込んだ考察が可能であると考えられた。このことは、病院組織にとどまらず、むしろ学校や行政といった顧客と呼べる存在を有し、彼らとの関係性を模索する必要のある組織体にとって重要な問題であるように思われる。

二つ目は、研究上の方法論の精査である。本研究では、当初より経営学を専門とする研究者と、臨床に携わる医師が連携することを通じて分析が進められてきた。そのことを通じて、研究を研究としてのみ行うのではなく、直接現場の経営に実際に生かすことや、さらにその反省をふまえて新しい研究方針を打ち出してきた。このこと自体が、本研究の方法論として重要ではないかと思われたのである。今日ではアクションリサーチやクリニカルアプローチと呼ばれる手法に近いと考えられるが、こうした実際的な方法論の模索は、医療経営はもとより、経営学において重要な意義を有しているものと考えられる。

最後に第三として、病院組織のマネジメントのグローバル化という問題がある。本研究でも、アメリカや韓国において、高い評価を得ている病院組織に対してヒアリングを行い、そのマネジメントのあり方や考え方そのものを分析してきた。そこでは、多くの共通性がみられる一方で、我が国の病院組織には

みられないいくつかの傾向が見いだされてきたように思われる。これらをより精緻に分析し、次の研究展開に生かしていくことが重要であろう。

### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 19 件)

- ① 水越康介・横山斉理・高室裕史、日本の医療組織に対する JCSI の適用と顧客満足モデルの検討、首都大学東京 Research Paper Series、査読無、No. 86、2011、1-11
- ② 松嶋登、制度的企業家のディスコース、経営学史会年報、査読有、第 17 巻、2010、134-146
- ③ 石井淳蔵・水越康介、ブランド構築のプロセス、外科治療、査読無、99.1、2008、106-110
- ④ 石井淳蔵・水越康介、プロセス・マネジメントの概念、外科治療、査読無、98.6、2008、946-949
- ⑤ 石井淳蔵、特別医療法人愛人会における業務改善活動、病院、査読無、67.5、2008、448-451
- ⑥ 猶本良夫、「見える化」の意義、外科治療、査読無、98.5、2008、850-852
- ⑦ 猶本良夫、病院管理フォーラム、エクセレント・ホスピタルの条件を探る⑥、米国・MB 賞受賞病院の業務改善活動、病院、査読無、67.6、2008、545-547
- ⑧ 猶本良夫・石井淳蔵、マネジメント改革とその視点、病院、査読無、67.11、2008、1010-1011
- ⑨ 猶本良夫・石井淳蔵、ブリコラージュの概念、外科治療、査読無、98.4、2008、416-420
- ⑩ 猶本良夫・石井淳蔵、医療現場とマネジメント、外科治療、査読無、98.2、2008、213-215
- ⑪ 猶本良夫・石井淳蔵、病院のマネジメント力の強化、病院、査読無、67.1、2008、72-74
- ⑫ 猶本良夫・坂田隆文、米国における MB 賞、日本医療マネジメント学会雑誌、査読無、9.1、2008、144
- ⑬ 川上智子、医療専門職の業務改革への関わり：VMMC の事例、外科治療、査読無、99.5、2008、535-538
- ⑭ 川上智子、病院経営とマネジメント手法：VMMC における TPS、外科治療、査読無、99.4、2008、430-435
- ⑮ 川上智子、医療専門職と事務部門との協働：バージニア・メイソン医療センターの事例から、病院、査読無、67.8、2008、736-739
- ⑯ 川上智子、点と点をつなぐ：バージニア・メイソン医療センターの経営革新、病院、

査読無、67.3、2008、264-267

- ⑰松嶋登、情報経営学における解釈主義の「実践」、日本情報経営学会誌、査読有、29.2、2008、14-25
- ⑱松嶋登・水越康介、制度的戦略のダイナミズム、組織科学、査読有、42.2、2008、4-18
- ⑲坂田隆文、病院経営とマネジメント手法、外科治療、査読無、vol199no3、2008、323-327

[学会発表] (計 12 件)

- ①石井淳蔵、医療組織のマネジメント～業務改善活動の意義、第 20 回公益財団法人医療科学研究所シンポジウム、2010 年 10 月 22 日、丸ビルホール
- ②猶本良夫、病院組織のマネジメントの視点—巧みな「見える化」と目標は「人の成長」—、第 20 回公益財団法人医療科学研究所シンポジウム、2010 年 10 月 22 日、丸ビルホール
- ③川上智子、医療におけるトヨタ生産方式の導入とそのマネジメント、第 20 回公益財団法人医療科学研究所シンポジウム、2010 年 10 月 22 日、丸ビルホール
- ④Mizukoshi Kosuke, et al. , Backward causation makes intentions and unintended outcomes, EGOS 26<sup>th</sup>, 2010. 7. 3, Portugal.
- ⑤松嶋登、情報経営学における解釈主義の「実践」、日本情報経営学会第 60 回全国大会、2010 年 5 月 29 日、北星学園大学
- ⑥川上智子、文化と産業の違いを越えるトヨタ生産方式の導入：アメリカにおける複数病院での展開事例、国際経営の諸課題に関するワークショップ、2010 年 3 月 30 日、関西大学
- ⑦遠山暁・松嶋登・古賀広志・浜屋敏、IT 経営力：IT インフラ、情報、組織、環境実践の総合化、日本情報経営学会第 59 回全国大会、2009 年 11 月 22 日、名古屋大学
- ⑧山田仁一郎・高橋勅徳・松嶋登、イノベーションの集行的行為モデル、日本経営学会第 83 回大会、2009 年 9 月 3 日、九州産業大学
- ⑨川上智子、マーケティング研究の国際化について、田村正紀古希記念ワークショップ、2009 年 6 月 26 日、神戸大学
- ⑩松嶋登・高橋勅徳、制度的企業家概念のディスコース、日本経営学会関西西部会、2009 年 1 月 10 日、大阪市立大学文化交流センター
- ⑪川上智子、米国の病院におけるトヨタ生産方式の導入：バージニアメイソン医療センターの事例、第 10 回医療マネジメント学会学術総会報告、2008 年 6 月 20 日、名古屋国際会議場
- ⑫坂田隆文、医療経営におけるトヨタ方式の意義と課題、第 10 回医療マネジメント学会学

術総会報告、2008 年 6 月 20 日、名古屋国際会議場

[図書] (計 4 件)

- ①水越康介、企業と市場と観察者 マーケティング方法論研究の新地平、2011、有斐閣、286 頁
- ②加護野忠男他、コーポレート・ガバナンスの経営学、有斐閣、2010、350 頁
- ③加護野忠男、経営の精神、生産性出版、2010、185 頁
- ④猶本良夫・水越康介編著、医療組織のマネジメント、碩学舎、2010、259 頁

○出願状況 (計 0 件)

○取得状況 (計 0 件)

[その他]

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

加護野 忠男 (KAGONO TADAO)

甲南大学・学長直属・特別客員教授

研究者番号：80030724

### (2) 研究分担者

石井淳蔵 (ISHII JUNZO)

流通科学大学・商学部・教授

研究者番号：50093498

猶本良夫 (NAOTOMO YOSHIO)

川崎医科大学・総合外科学・教授

研究者番号：00237190

川上智子 (KAWAKAMI TOMOKO)

関西大学・商学部・教授

研究者番号：10330169

松嶋登 (MATSUSHIMA NOBORU)

神戸大学大学院・経営学研究科・准教授

研究者番号：10347263

坂田隆文 (SAKATA TAKAHUMI)

中京大学・総合政策学部・准教授

研究者番号：40367652

水越康介 (MIZUKOSHI KOSUKE)

首都大学東京・社会科学研究所・准教授

研究者番号：60404951

横山斉理 (YOKOYAMA NARIMASA)

流通科学大学・総合政策学部・准教授

研究者番号：70461126

日高優一郎 (HIDAKA YUICHIRO)

山梨学院大学・現代ビジネス学部・講師

研究者番号：90550335