



長期経営計画と情報収集

東瀬 多美夫

I. はじめに

企業ばかりでなく病院においても、長期目標や取り組むべき経営課題を明確化し戦略的に経営活動を実施していく必要が生じてきた。そのためには目標・経営課題達成のための中長期計画を合理的に策定し、計画の実現効率を高めていくことが求められる。

長期的適正利潤の確保、従業員の活性化、社会への貢献を実現し、病院の長期的安定成長の基盤を確立す

るためには、中長期経営計画を策定・実践することによって経営環境の変化に適応し、病院組織の革新をすすめていくことが極めて重要である。

環境がどう変化し、それが病院経営にどのように影響するかを的確につかみ、その変化を経営活動の所与とし将来の経営方針に活かさねばならない。

II. 長期経営計画と情報収集

1. 環境変化把握の必要性

長期経営計画を策定する上で、将来の環境変化は配慮すべき重要な事項である。特に長期経営計画が将来のあるべき病院像をめざすもので

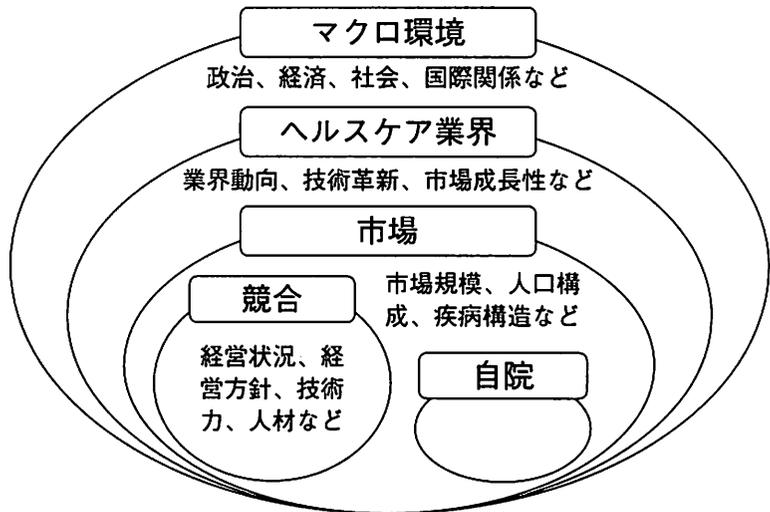


図1. 病院を取り巻く環境の構造

あることを考慮すると、現在の事業領域に関すること以外の環境領域についてもその動向を把握しておかねばならない。環境変化を長期的に捉え、その基本潮流を読み取っておく必要もある。したがって、マクロ的視点での環境変化の把握が求められることとなる。

2. 環境構造の理解

病院を取り巻く環境の構造を図示すると図1のようになる。これら環境には、病院に直接影響を与える競合医療機関の動向などマイクロなレベルから、社会・経済などのマクロなレベルまでである。環境分析を行うにはこれらを構造的に捉えることが大切である。

したがって(1)マクロ (社会) 環境の変化、(2)ヘルスケア環境の未来予測、(3)ヘルスケア (医療、保健、介護) 業界の動向、(4)市場の動向、

とうせ たみお：(財)竹田綜合病院 法人事務局経営企画課

(5)周辺医療機関の動向、(6)他業種の参入状況、(7)優良病院分析などの各分野について環境分析を実施する。

3. 環境分析の手順 (図2)

①情報の収集

環境要因に合った情報を収集する。ただやみくもに情報を集めても処理しきれなくなるので、自分なりの仮説を持って情報を検索収集することがポイントとなる。既にこの段階から変化の予測を始めねばならない。

②環境変化の予測

収集した情報から各要因の将来の変化をまとめる。単に収集した情報を整理するだけでは将来の変化は読み取れない。自分なりの仮説を持って情報を読み取り、変化を予測できるかがポイントとなる。

③変化の影響評価

環境変化の影響評価とは、変化の内容、大きさ、時期などが病院経営に及ぼす程度を評価することである。環境変化が病院にとってチャンスになるか危機になるかを検討し対応課題を抽出する準備を行う。

④対応課題の抽出

将来環境はどうなるのか、チャンスに対してどのような対応をとるか、危機に対してどのように対応するかを思考する。

4. 環境分析領域と項目

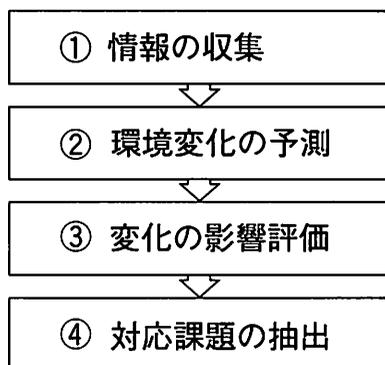


図2. 環境分析の手順

環境分析を行う上で、分析対象となる環境分析領域とその項目を的確に選択することは非常に重要である。実際に長期の経営計画を策定する上では、「2. 環境構造の理解」で示した(1)~(7)の各分野の事業環境が将来どのようになるかを知ることが重要となる。それぞれの分野の環境分析領域項目は表1のとおりである。

5. 情報収集時の留意点

環境要因と分析項目の選定の後、実際の情報収集活動に入る。しかし、意図した資料が簡単に手に入ることは少ない。一般的な情報入手の順序は図3のとおりである。したがってこの順序で情報を検索することとなる。

①情報検索の方法

まず院内にある資料を検索する。しかし誰でも簡単に検索できるようデータベース化されて

表1. 環境分析領域と項目

環境領域	情報収集分析項目
マクロ (社会) 環境	人口構造、疾病構造、国の政策、企業動向、経営手法、医療関連企業の状況、技術革新、医療技術など
ヘルスケア環境の未来予測	診断技術、遺伝子・分子生物的技術、臓器移植、EBM、ロボット技術、疾病構造予測、労働人口の高齢化、インターネットの普及、診療圏ネットワーク、診療 (営業) 時間、自己決定医療、情報公開など
ヘルスケア (医療、保健、介護) 業界の動向	医療法改正、診療報酬制度、各事業規模予測 (食事サービス、介護事業全体、デイサービス)、介護保険、カルテ開示、療養環境、臨床研修制度、定額払い制度など
市場の動向	市場構造、人口構造予測、患者動向、医療計画、市町村動向など
周辺医療機関の動向	他医療機関の事業構造、市町村との連携状況、新規事業動向など
他業種の参入状況	有力企業の参入状況、商工会議所・郵便局・農協・生協などの参入状況など
優良病院分析	全国の優良病院の事業構造、組織運営、財務状況、組織文化など
自院の強み弱み	サービス、人材、財務、組織制度など

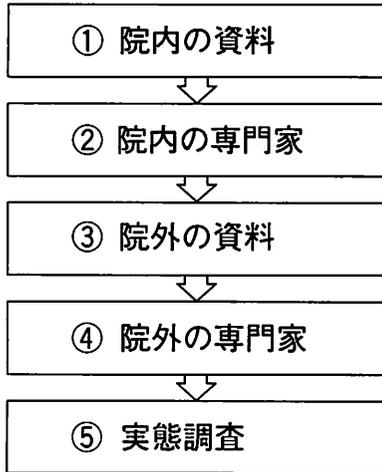


図3. 情報源の順序

いる病院など無く、情報になかなかとり着けないことが多い。この場合、院内の専門家（図書室、情報システム部門など）に協力を仰ぐことが有効となる。院内情報ばかりでなく、必要情報が院外資料（新聞、雑誌、データベースなど）に記載されていることもあるので、そういった資料の入手先調査、あるいは、院内外にわたる個人的ネットワークを通じた情報入手、専門家を紹介してもらうなど、情報源はどんどん拡大することとなる。

院外の資料は、事前に院内の専門家（図書室など）に聞いた上で資料収集を実施することが有効である。専門雑誌のバックナンバーの検索や業界新聞の記事情報検索を行い、候補となる資料を絞り込む必要がある。 会員制のデータ

ベースを活用して記事検索や資料検索を行うことも有効である。それでも有効な資料にたどり着けない場合は、院外の専門家に問い合わせたり、実際に調査を行い必要な資料を作成することとなる。

②情報源

実際に当院でビジョンを策定する際の情報源として活用した主要なものは表2のとおりである。

Ⅲ. 長期経営計画とその実現方法

当院ではこれまで説明してきたような環境分析手法を実施し、長期経営構想「ビジョン TAKEDA-2010」を策定した。これを小冊子にまとめ職員一人ひとりに配布した。その実現を確かなものにするために、ビジョン実現への貢献を評価する新人事制度（任事展開制度）を導入した。その位置づけは図4のとおりである。長期ビジョンと職員一人ひとりの個人目標をつなぐことによりビジョン実現の可能性を確かなものにしていく。しかし、導入当初なのでこのような考え方を浸透させることに力を入れている段階にある。

この制度の中で、管理職以上は自部門の組織目標を策定することとしている。そして、自部門や病院がどのような経営環境に置かれているかを把握した上で組織目標を策定するよう求めている。そこでビジョン策定時に収集分析した情報を、各自部門の環境分析時に参考としても

表2. 主要情報源

分類	内容
新聞関係	新聞全国紙：日経・朝日・読売・毎日・産経・日経産業新聞など 新聞地方紙：福島民報・福島民友など 新聞業界紙：日本病院会・全日病など
雑誌関係	日本病院会雑誌・病院・病院経営事情・フェイズⅢ、日本医療事務センター雑誌・ニチイ学館雑誌、日経ビジネス、日経ヘルスケアなど
国	厚生労働省関係資料（厚生政策情報センター WICレポート 毎週発行）
県	福島県統計資料、福島県施策資料など
市町村	市町村各種計画など
その他	メディアファックス（株式会社じほう 毎日発行） 病院に送付されてくる様々な資料（DMなど）

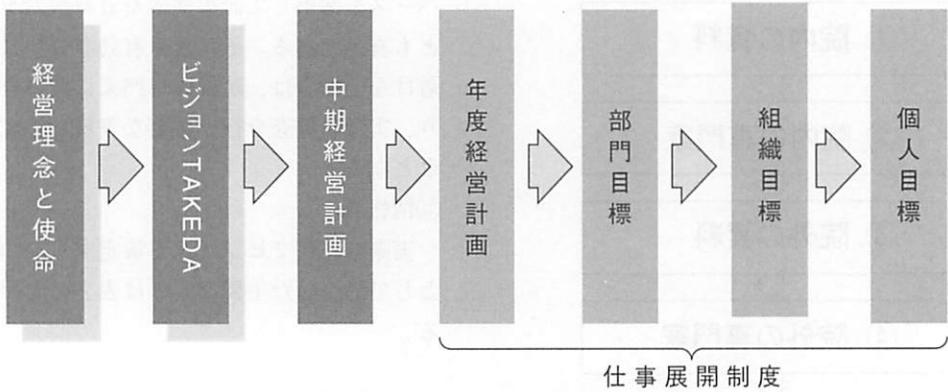


図4. ビジョンを実現する方法

らうため「重点課題開発ガイド」を作成して配布している。これを参考にして自部門に関する情報を収集分析し、中期目標を策定した上で年度の組織目標を策定することとしている。中期目標シートのイメージは表3のとおりである。中期目標シート作成のポイントは、現在（今年）が一番下位にあり未来が上位にあることである。つまり、将来このようになるために今年このようなことに取り組んでいく。将来の収入増を導くためには、本年は人材育成を行い、次年は技術・ノウハウ・品質を向上させ、次々年は新しいサービスを開発し、次々々年は新しい顧客（患者、利用者）をつくる、その結果収入増に結びつく、というような取り組みを期待している。

Ⅳ. おわりに

以上のように、情報を収集し分析し、実際の仕事に役立てることが非常に重要になってきている。これを怠れば環境に適合するどころか方向違いになりかねない。情報は絶え間なく自分たちの近くを流れているが、見当違いの情報を活用しては時間と労力の無駄になりかねない。これからは情報を巧く活用することが、病院職員一人ひとりに求められている。そのためには仮説を持った仕事の展開と「情報好き」であることが必要になってくる。そこで病院図書室には、このようなニーズを把握し医療・医学情報の提供ばかりでなく、病院職員が実際に仕事をするうえでの情報コンサルタントとしての活動を期待したい。

表3. 中期目標シートのイメージ

年	収入増	顧客（患者、利用者）開発	サービス開発	技術・ノウハウ・品質開発	人材開発
2005年					
2004年					
2003年					
2002年					
2001年					