

「医療価値」の向上に関する一考察 ～P.ドラッカーおよびM.ポーターの視点を踏まえて～

1130441 木田 正輝

高知工科大学マネジメント学部

はじめに

研究上の興味は医療を「ビジネス」視点で研究することにある。そのため、ある意味特殊とも言える医療経営を取り巻く環境がどのような経緯で成立したのかを時系列で整理し、続いて医療経営にP.ドラッカーの顧客創造の発想を援用し、またM.ポーターの提唱する医療価値論向上の視点を経営に取り入れていると思われる事例について分析する。更にそこから医療が事業として成功していくための方向性提言を試みることを本研究の目的とする。

1. 医療・病院成立の歴史

欧米の病院の設立の沿革を見ると、もともと病院と呼べる場所は治療を求める病人の生活の場所であり、治療を行う医師はおらず、患者の世話をしたのは修道尼であり、修道尼が院長をつとめていた。しかし国力伸長に伴い、宗教活動ではない慈善病院などが作られ、修道尼に代り職業看護婦養成が行われ始めた。その後近代後期の医療進歩により、医師が患者の診療を行うため病院という専門施設にやって来るというオープン・システムが定着。ここでは医師が院長を務める病院は少ない。このシステムでは医師はより良い治療行為を行うために病院を選択できるため、病院は質の向上に努め、優れた医師との契約を目指す。

一方、日本の病院の起源は6世紀に聖徳太子が開いた療病院とされる。その後は仏教とともに導入された漢方の医学により、僧医が手術のない漢方医として在宅での投薬と家族介護による民間医療にあたった。

その後の近代医療の萌芽は明治7年の医制法にある。そこでは漢方医学に替り西洋医学が導入された。しかし、明治政府に財政的余裕はなく、官公立の病院開設は困難を極めた。そのため、医師は自宅を診療の場として医院を開設した。日本の病院が医師資格保持者のみを院長とする規定の源流はここにある。

2. 医療経営を取り巻く環境

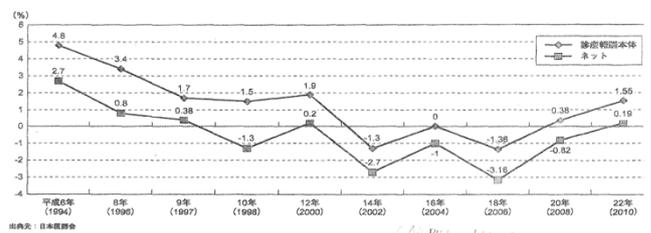
戦後の日本の医療政策は、医療事業体の「量的拡大」を当初の目標とした。また1950年代は国民皆保険制により、国民に対して低負担で医療を提供することを目指した。これにより医療事業体の立場から見れば医療需要は増加した。税制でも医師は社会保険診療報酬の72%を必要経費として控除する等、医師の優遇も行われた。またその診療報酬点数も物価・賃金スライド方式がとられ、実質的に病院経営上の利益保証体制がしかれた。更にこのような保護政策

が、医療事業体の経営努力への意識を薄弱にさせたと言える。

しかしこの様な病院過保護の経営環境は近年一変した。ここでは少子高齢化、国家財政悪化による政策転換、設備投資の3点取り上げる。

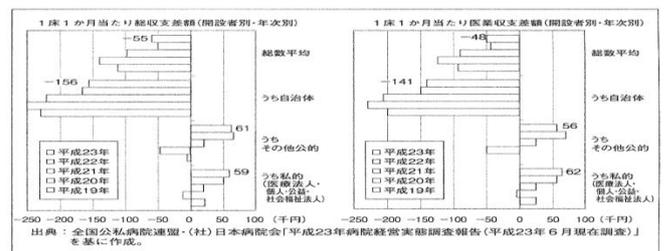
まず第一は、少子高齢化の影響である。国の医療費(医療事業体の収入)は年々増加しているが、その約40%を70歳以上の患者が占めている。ベビーブーマーの「団塊の世代」が75歳以上を向える2025年をピークとし、その後は減少していくと考えられる。つまり2025年以降は医療事業体にとって市場縮小を意味する。

第二には、国家財政逼迫を主因とし診療報酬点数がH18に過去最大のマイナス改定を記録し、H20は再びプラス改定された(図表1)。



図表1 診療報酬改定の改定率の推移 出典:『医療・医療経営統計データ集』 p260

一方、医療機関の経営収支動向を見ると、H20からは改善傾向にある(図表2)。これらから言える事は診療報酬の改定がそのまま医療事業体の経営成績に連動、言い換えると保険制度を前提とした医療報酬政策に強く影響を受けているという事である。



図表2 1床1カ月当たりの総収支差額と医療収支差額 出典:『医療経営データ集』P41

また医療機関は運営費の中で人件費率の高さが目立つが、その給与費が医業支出全体に占める割合も年々増加している。政府が医療の質向上と労働環境改善のため病床あたり医療従事者の配置人員数を高める政策を採った事が影響している。

以上より政策が医療経営に与える影響の高さがわかる。

第三に、設備投資とその減価償却費負担の増大である。CTやMRIといった高度医療機器の設置数は、他のOECD諸国に比べ、日本は

突出している(図表3)。

	CT設置数(人口百万対)	MRI設置数(人口百万対)
日本	97.3(2008)	43.1(2008)
韓国	34.5	19.5
アメリカ	34.3(2007)	25.9(2007)
フィンランド	11.8	19.4
カナダ	14.4	8.4
フランス	11.8	7.0
イギリス	8.3	6.0

図表3 高度医療機器の設置数についての国際比較 出典：『医療経営データ集』P 120

業収益に占める減価償却費比率は病床規模による差は見られない。設備への過剰投資、ないし経営管理の甘さと見る事もできるし、また投資を戦略と見る事もできよう。ただここで言えるのは1950年代から25年続いた医師への税制優遇が個人医療事業主の資本蓄積に貢献していた事、また1960年代に設立された医療金融公庫から低利融資が、一般事業体に比し医療事業体の設備投資を容易にしていたという背景が影響している事である。従って事業体の規模に関わらず、日本の医療事業体は総じて国際レベルで見て設備投資に大きな負担を受けているとみる事ができる。

3、医療における価値創造

ここで医療を「ビジネス」視点で研究するために、一般事業体で活用されるマネジメントに関する先行研究を考察する。これが医療事業体経営にどう影響するべきか仮説を立てる。

マネジメント領域では、「企業の目的は顧客の創造」であると言われている。顧客の創造とは、顧客が求めるもの、すなわちニーズを追求し、それを満たすことである。そのためにマネジメントはマーケティングを行い、イノベーションを試みるのである。P.ドラッカーは、真のマーケティングとは企業が保有している既存の製品・サービスを活かせる市場を探すことではなく、顧客が見出している価値を理解し、そこに製品・サービスを合わせていくことであるとしている。そしてイノベーションによって、企業は顧客の新しい満足を生み出す努力をしようとしている。

またM.ポーターはその著書「医療戦略の本質～価値を向上させる～ / Redefining Health Care: Creating Value - Based Competition on Result」の中で「医療価値 = アウトカム/コスト」としている。ここでいうアウトカムとは「患者にとっての価値」と記している。不必要なサービスや無駄をなくすことは有益だが、コスト削減は真の効率の良さから生じるものであり、コスト削減よりもアウトカムを高めるべきとしている。回復に要した時間、生活の質(自立度、痛み、可動範囲など)に価値を置く患者もいれば、治療中の精神状態もかちでありあうとかむである。この様にアウトカムは多面的であり多様化している。

以上より両者は顧客、医療事業体という患者目線を意識することが重要であるという点で共通している。

4、医療経営事例研究

実際に患者のニーズを見極め、これを事業に取り込む事業戦略により成功していると思われる事例がある。

1996年、葵会は7年前に買収した赤字の柏木リハビリテーション病院を「ホテルのように魅力的な病院」というコンセプトで新築・移転し、その経営再建に成功している。リハビリ病院の在院日数は比較的長い為、きれいな施設が好まれる傾向も強い。これはそうしたニーズにマッチ傾向も強い。

また、その後早くからの電子カルテ導入等、先進的経営に取り組んでいた亀田総合病院もコンシェルジュなどホテル並みの付加サービスを提供し、一躍人気の病院となった。更にホテルやスポーツ施設併設のリゾートの中で癌粒子線治療が受けられるメディポリス指宿がある。ここでは保険診療に加え一部自由診療を組み合わせた混合診療を行う。患者にとっては費用負担が重い治療であるが、治癒率の高さへの期待から世間の注目を集めている。最近、その種の開院または計画が相次いでいる。それは、業界がそこに市場があるからであろう。これらの事例がともに、先進医療の提供を前提にしているからであろう。

おわりに

本研究を通して、ある意味特殊と捉えられてきた医療事業体も一般事業体同様主体的なマネジメントが実践力・経営改善に繋がっていることがわかった。

今後は、民間病院のM&Aや病院の地域連携についても注目されている。経営の合理化の視点でこれを研究していきたい。

参考文献

[外書]

Michel Porter(2006) Redefining Health Care: Creating Value - Based Competition on Result, New York

[和書]

- 今中雄一(2010) 『病院の教科書』 医学書院
- 今村知 (2006) 『医療経営学』 医学書院
- 梶葉子 (2011) 『図解 病院のしくみが面白いほどわかる本』 中経出版
- 川淵孝一(2004) 『進化する病院マネジメント』 医学書院
- 木村憲洋(2011) 『最新 医療費のしくみ』 日本実業出版
- 木村廣道(2007) 『医療経営イニシアティブ』 かんき出版
- 竹林和彦(2011) 『ドラッカー理論で改革する病院経営』 悠飛社
- 廣瀬輝夫(2012) 『医療・医療経営統計データ集』 三冬社
- 武藤正樹(2007) 『よくわかる病院の仕事のしくみ』 ぱる出版
- 山本雄士(訳)(2009) 『医療戦略の本質』 マイク・E・ポーター&エリザベス・ホルムステッド・ティスバーク原著 日経BP