

# 実践的経営理論

2026/06/26(金)

第110回病院事務管理者ネクスト研修会

国見台病院 大堀 努

022-234-5251 t-ooohori@kunimidai.com



# Contents

- 経営学概説(私たちが拠って立つ理論)
- 戦略論とフレームワーク
- 組織論とフレームワーク
- 部門間コンフリクトへの対処

# 経営学（我々が立脚する理論）

戦略論

- 何を目指すか

組織論

- 人をどう動かすか

マーケティング

- 患者・地域にどう選ばれるか

会計論

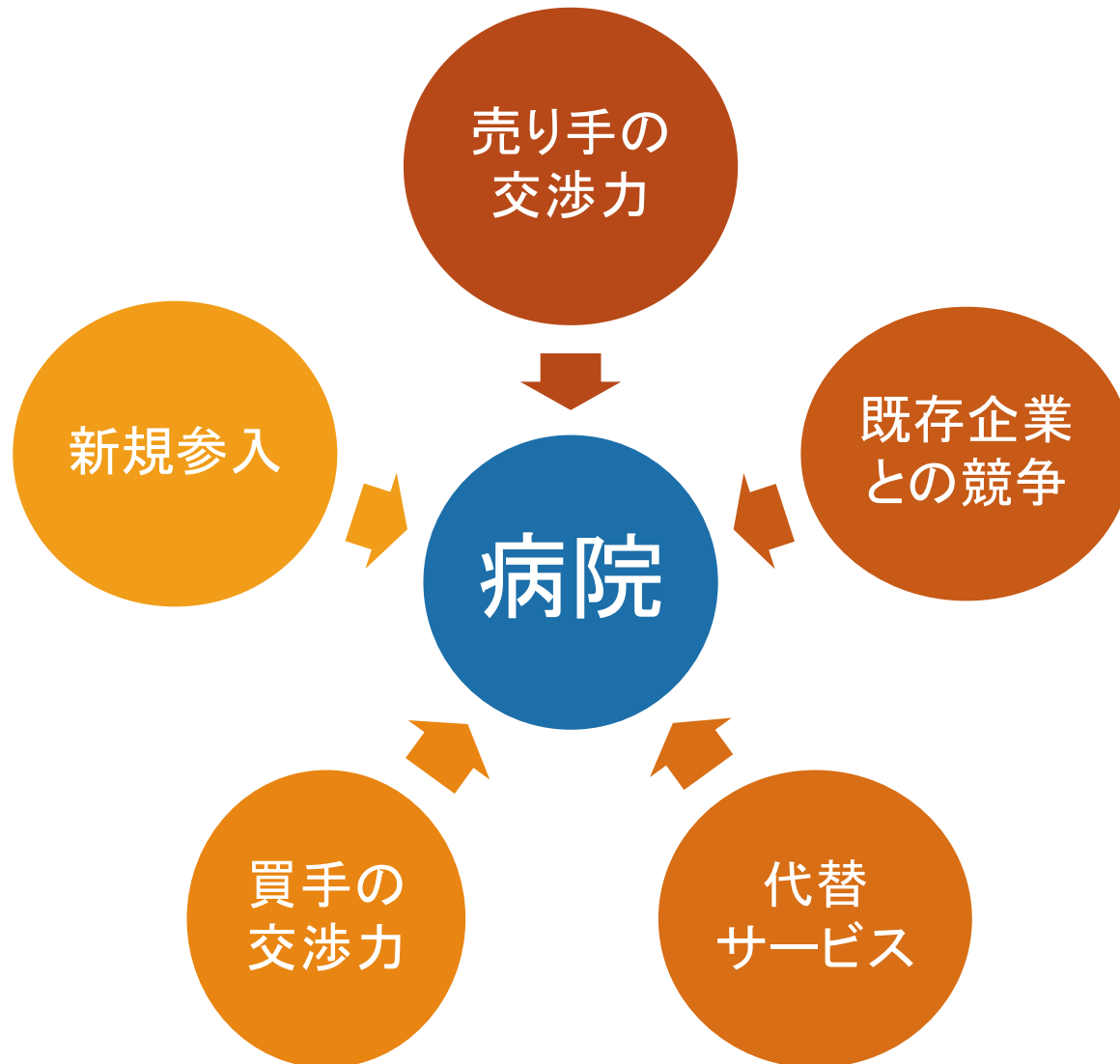
- 診療報酬・収支管理

# 戦略論（まとめ）

企業を取り巻く環境への適応を重視する考えから発展

| 著書              | 著者                  | 内容                   |
|-----------------|---------------------|----------------------|
| 『マーケティングマネジメント』 | Philip Kotler       | 市場・顧客志向を体系化          |
| 『競争の戦略』         | Michael Porter      | 業界構造と競争優位を分析         |
| 『H.ミンツバーグ経営論』   | Henry Mintzberg     | 計画だけでなく現場から生まれる戦略を重視 |
| 『コーペティション経営』    | Adam Brandenburger  | 協調と競争の共存             |
| 『ブルーオーシャン戦略』    | W. Chan Kim         | 新市場創造を提唱             |
| 『イノベーションのジレンマ』  | Clayton Christensen | 破壊的イノベーション           |
| 『学習する組織』        | Peter Senge         | 変化に適応し続ける組織能力の重要性を説く |

# ファイブ・フォース分析



# PEST

P

政策

医療制度

E

経済

景気後退  
と患者数

S

社会

少子高齢  
化

T

技術

電子カル  
テ普及

# SWOT分析

内部環境と外部環境を整理し、戦略立案に活用する

## 内部環境

## 外部環境

プラス要因

### S 強み (Strength)



- ・ 専門性の高い医療の提供 (精神科救急、認知症医療など)
- ・ 地域からの信頼・実績
- ・ 医療スタッフの専門性・経験が豊富
- ・ チーム医療の体制が整っている
- ・ 充実した医療設備・療養環境
- ・ 多職種連携が強化されている
- ・ 長年の運営によるブランド力

### O 機会 (Opportunity)



- ・ 高齢化の進展による医療・介護需要の増加
- ・ 地域包括ケアシステムの推進
- ・ 精神疾患に対する社会的理解の向上
- ・ ICT・デジタル技術の進化による業務効率化
- ・ 国の医療・福祉施策による支援の拡充
- ・ 在宅医療・リハビリ・訪問看護などのニーズ拡大
- ・ 職員の働き方改革への関心の高まり

マイナス要因

### W 弱み (Weakness)



- ・ 医師・看護師などの人材不足
- ・ 職員の高齢化と後継者不足
- ・ 経営体質の脆弱性 (収益性の低さ)
- ・ 業務の非効率・ムダが多い
- ・ 設備の老朽化・更新遅れ
- ・ 職員のモチベーション・エンゲージメントの低下
- ・ 部門間の連携不足・情報共有の不十分さ

### T 脅威 (Threat)

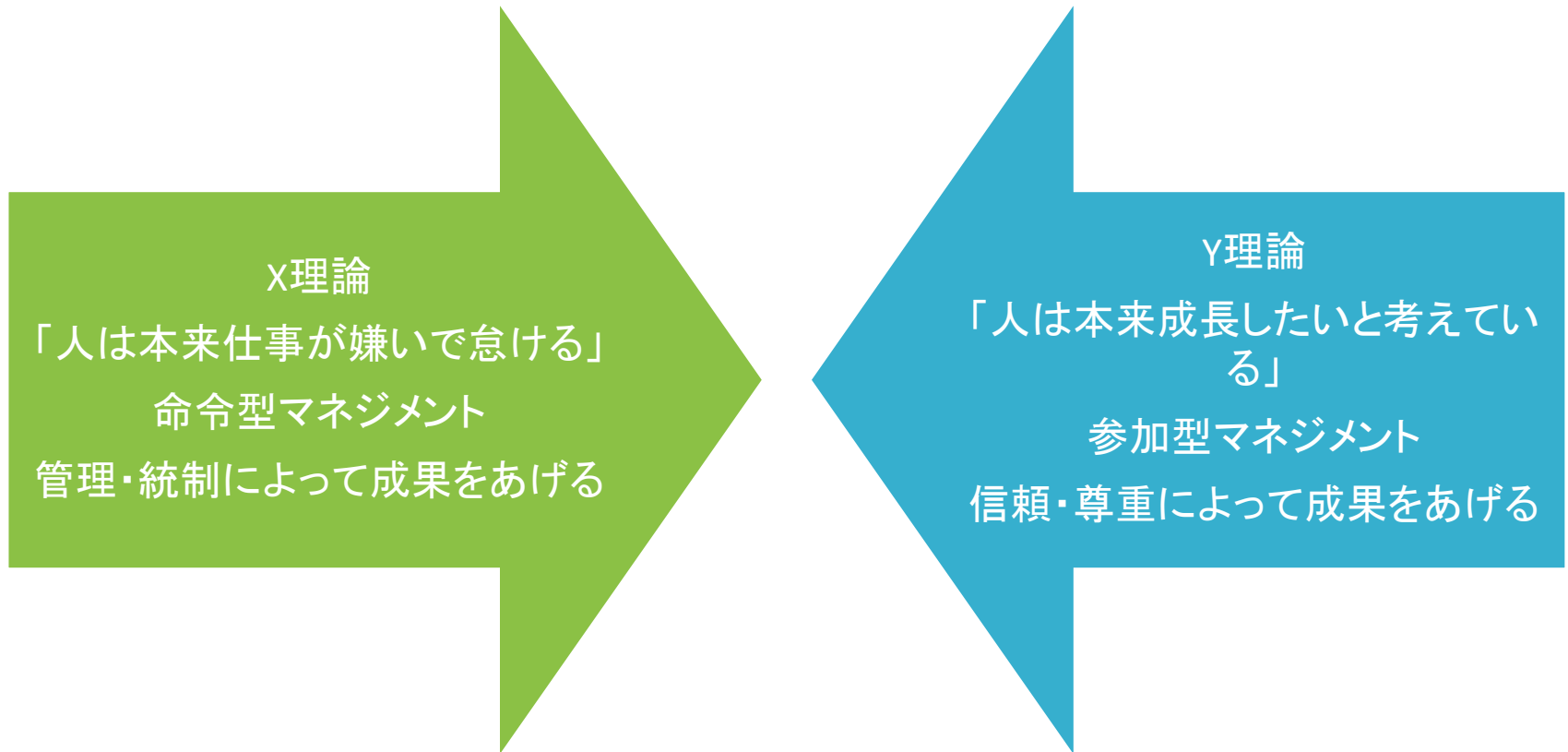


- ・ 診療報酬のマイナス改定や制度変更
- ・ 医療・介護人材の獲得競争の激化
- ・ 競合病院・施設の増加
- ・ 物価高騰や光熱費の上昇によるコスト増大
- ・ 患者ニーズの多様化・高度化
- ・ 地域の人口減少による患者数の減少
- ・ 感染症・災害などの不測の事態

# 組織論(まとめ)

| 著書             | 著者                  | 内容   |
|----------------|---------------------|--|
| 『企業の人間的側面』     | Douglas McGregor    | 人間観を「X理論」と「Y理論」に分類。管理か信頼かによって組織運営は大きく変わると提唱。 |
| 『サーバントリーダーシップ』 | Robert K. Greenleaf | リーダーは奉仕者としてメンバーの成長と成功を支援する存在であると提唱。          |
| 『恐れのない組織』      | Amy C. Edmondson    | 心理的安全性が高い組織ほど、学習・改善・成果が向上すると説明。              |
| 『謙虚なリーダーシップ』   | Edgar H. Schein     | 信頼関係を基盤に、問いかけと対話で組織を導くリーダーシップを提唱。            |

# X理論・Y理論-1



人間観の違いが組織のマネジメントを決める

# X理論・Y理論-2

## X理論

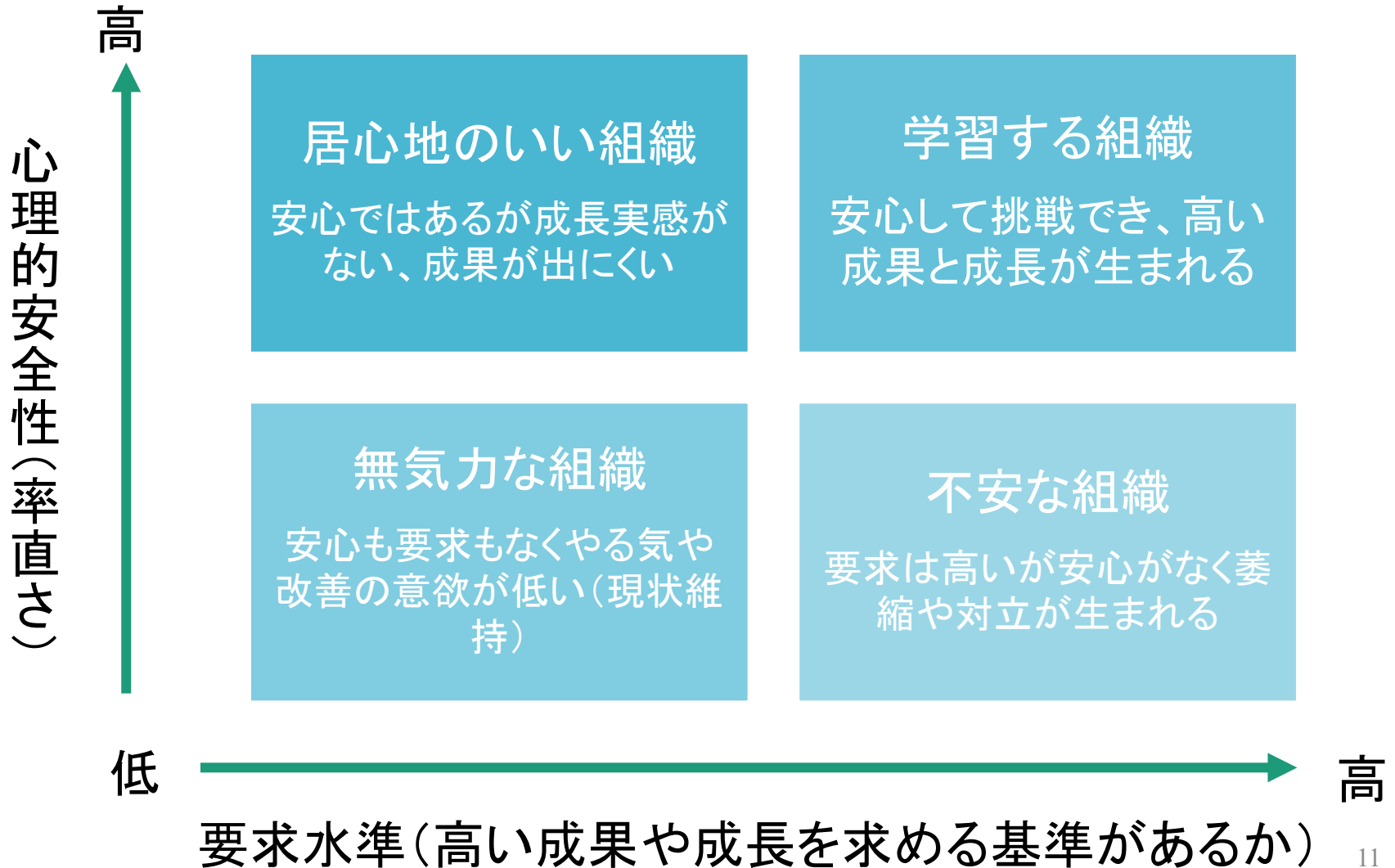
- ・指示待ちが多い
- ・ルール違反が多い
- ・ミスが頻発する
- ・報告、相談が少ない
- ・職員のやる気が低い

## Y理論

- ・主体的に動く職員が多い
- ・改善提案が活発
- ・チームワークが良い
- ・職員満足度、定着率がいい

管理職がXと思えばX、Yと思えばY  
バランスがポイント。状況や職員の成熟度に応じて使い分ける

# 心理的安全性



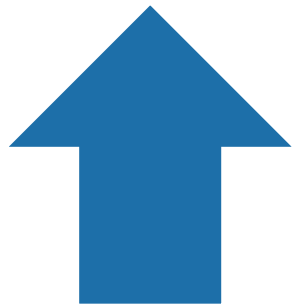
# リーダーシップのスタイル

| タイプ        | リーダー像 |
|------------|-------|
| X理論        | 管理する  |
| Y理論        | 信頼する  |
| サーバント      | 支援する  |
| 謙虚なリーダーシップ | ともに学ぶ |

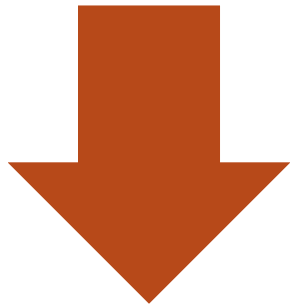
# 問い

- Q1 XかYか
- Q2 心理的安全性は高いか
- Q3 部門間の信頼はあるか

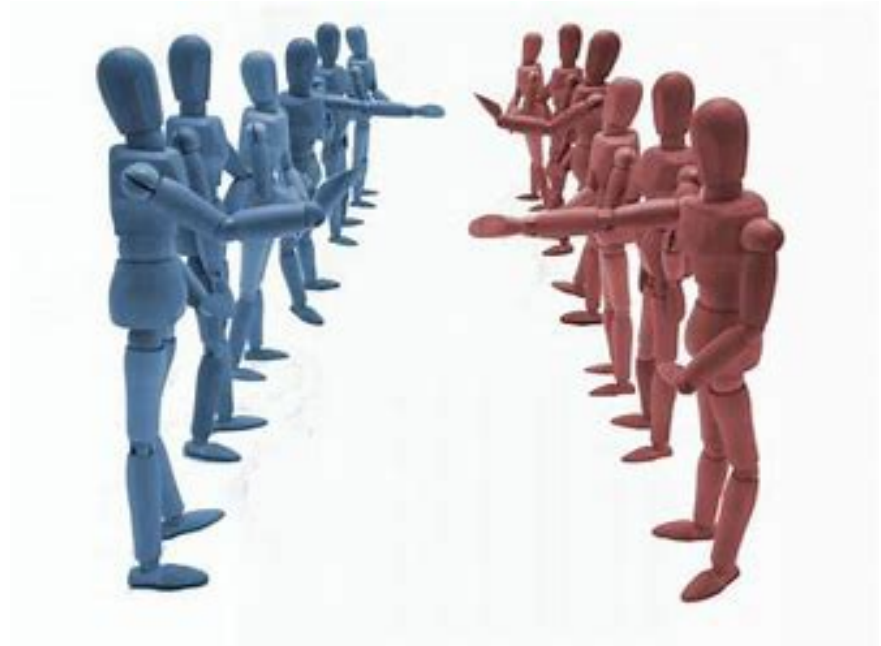
# 部門間コンフリクトについて



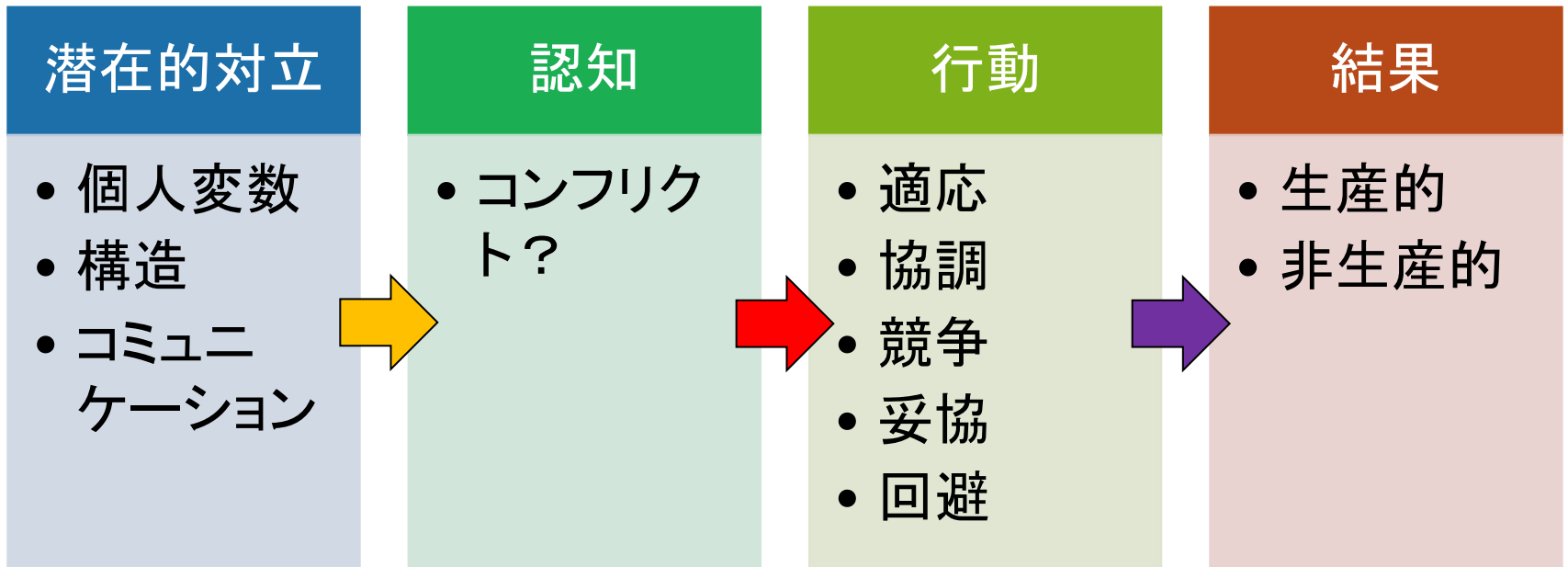
軽度～中度  
組織成果にプラスとなる



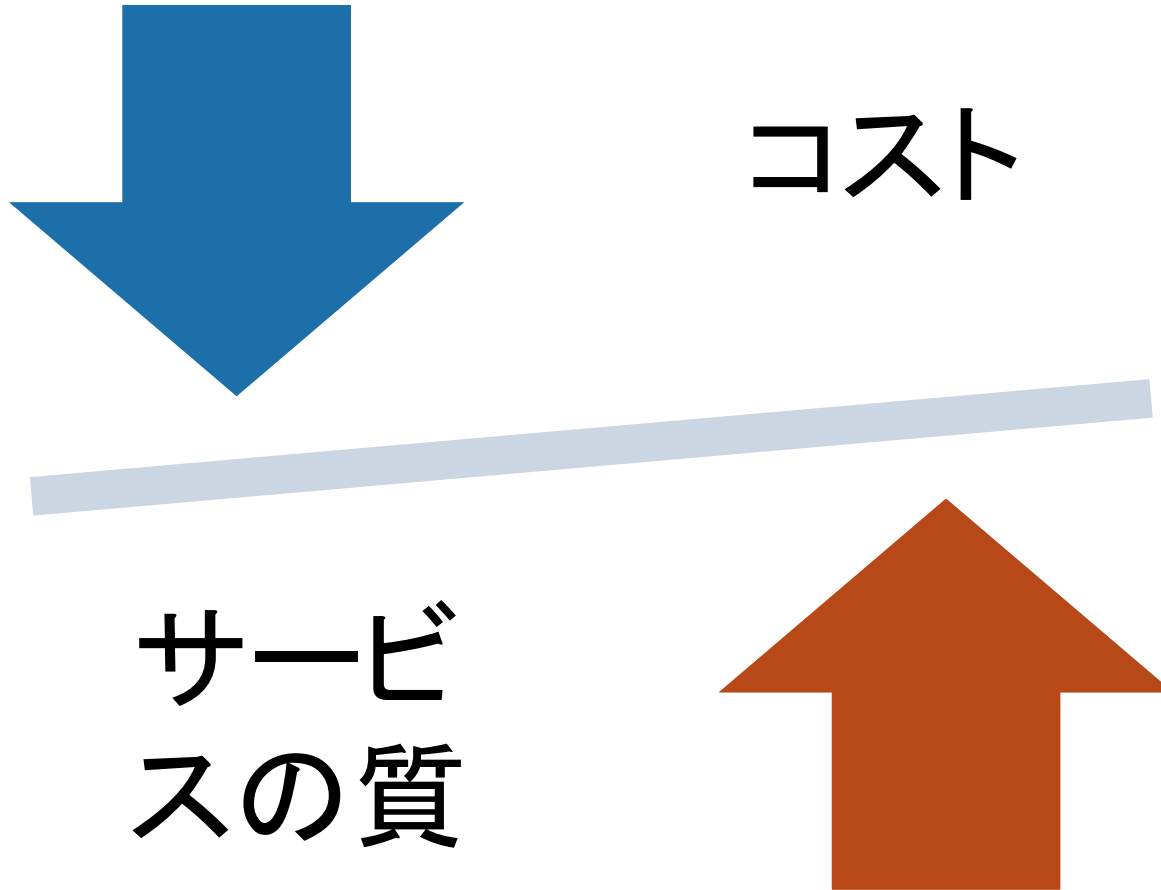
重度になると組織成果を下げる



# コンフリクト発生プロセス



# 実例 / Example



# 原因 / Cause of conflict

目標の不一致

分業

職務の相互依存性

限られた資源

# 目標の不一致

目標の不一致は、コンフリクトの最大原因である。

グループ目標は、通常メンバー目標を反映している。

例)病院への自由な出入りと安全配慮

# 分化

職能の専門化であり、特定教育、スキル、態度、を有する人員による。

異なる職能部門の管理者間にある認識及び感情での志向の違い

研究者と販売マネジャー

販売担当は外交的。技術的質問に即答を求める

研究者は内向的。時間にルーズ

# 職務の相互依存性

組織のある構成単位が他の構成単位に原材料、資源、情報を依存している状態

相互依存性の高さとはコンフリクトは比例

各部門の業務は他部門での業務の進行を待たなければならない、迅速対応を求めてプレッシャーをかける

# 限られた資源

メンバーが限られた資源と認識しているものをめぐるグループ間の競争

資金、物理的設備、スタッフ、人的資源は有限。

それを各部門間で分かつ。

自分たちの資源を増やしたい。

資源は組織内の力と影響力の象徴

年間予算策定シーズン

参考文献: Richard L. Daft(2002)「組織の経営学」

# コンフリクトの解消法-1

コンフリクトはコントロールが適切であれば生産性に好ましい影響を及ぼすこともある。コンフリクトの発生は問題が顕在化しその対処を考えるようになるなどの利点もある。

競争 相手を打ち負かす方策

適応 自らの利得をすて相手に譲る

回避 自らの、相手方の利得が表立つのをやめる方策

妥協 自らも譲るが、相手も譲るように仕向ける

協調 自分の利得と相手の利得が大きくなるような方法を一緒にみつけようと働きかける方策

# コンフリクト解消法-2

---

自然発生したコンフリクトは自然に解消することもある

---

規則を作って処理

事前に処理する

---

水平コンフリクトは上位の権威が裁定することで解決することもある

---

# 協調的解決の限界

---

コンフリクトは誤解にもとづくことも多い。しかし理解さえすれば対立がなくなるほど単純ではない

---

- ・コミュニケーションの機会を多くする
  - ・仲介者を設ける
  - ・相互理解のため人事交流をはかる
- 

対人的な理解能力を高める工夫もある

資源不足、目標競合など不可避な要因がコンフリクトを生じさせる

---

寛容性・安心感のある人間力向上のために

# ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)の蓄積

