

指定管理者制度を通じた官民のパートナーシップの確立を目指して
～ 船橋市立リハビリテーション病院における取り組み～

第2回

事業ミッションおよびビジョンを明らかにする 必要性と具体的なアプローチについて

松浦年洋 船橋市リハビリテーション病院整備室主任主事

text by Matsuura Toshihiro

経営責任は誰が取るのか

本稿のはじめに、自治体と指定管理者の関係について考えてみたい。両者の関係は形式的には契約関係にすぎないが、実質的な関係は、それぞれ経営責任者と執行責任者と考えるのが分かりやすいのではないかと考えている。指定管理者は執行上の責任を負う。したがって、成果を出せなければ指定期間途中での交代もあり得る。しかし、住民に対する最終的な結果責任を負うのは自治体だということである。

三菱総研の調査(2005年12月時点)によれば、指定管理者制度導入時の自治体の懸念事項として「サービス水準を監視するシステムがない」が38.6%で第2位となっている。サービス水準の向上を期待しつつ、肝心のサービス水準を監視するシステムがないというのでは、「丸投げ」と批判されて

もやむを得ないだろう。質の高いサービスを提供したいと考えるのであれば、民間事業者の自主性を尊重しつつも、自治体が主体的に事業に関与しなければならない。すなわち、自治体には事業を自らの手で成功へと導いていこうとする「経営の意思」が求められるのである。

本稿では、自治体が経営責任を果たすために何をすべきなのかということについて考えてみたい。

指定管理者制度を導入するための6つのプロセス

指定管理者制度を導入するためには、資料1に示した6つのプロセスに沿って取り組む必要があると考えている。このうちからまでは、直営であろうと指定管理者制度であろうと、自治体が必ずやらなければならないことである。指定管理者制度に関する多くの議論は、あるいはに集中している(例えば、指定管理者の選定方法や協定書の記載事項、といったものが挙げられる)。しかし、これらはからまでを行った後に検討すべきことである。

この6つのプロセスの中で最も重要なことは何だろうか。私は、の事業ミッションを明らかにすることであると考えている。

事業ミッションを明らかにすることが最も重要なプロセス

事業ミッションとは、事業の「使命」あるいは「存在意義」ということである。事業ミッションを明確にすることの必要性は明らかだ。すなわち、事業の使命や存在意義を明

らかにしなければ、何を到達目標とするのかという事業目標も出てくるはずがなく、事業目標を達成するための成功要因も考え付かないはずだ。そうすると、事業の成功に必要な指定管理者の能力、すなわち選定基準にしても、単に思い付くものを羅列するか、あるいは他の自治体の事例を模倣するだけになってしまうだろう。当然のことながら、どのように事業を評価すべきか分からないという悪循環に陥ってしまう。

では、事業ミッションを明らかにするためには何をすべきだろうか。

1 事業ミッションの構成要素

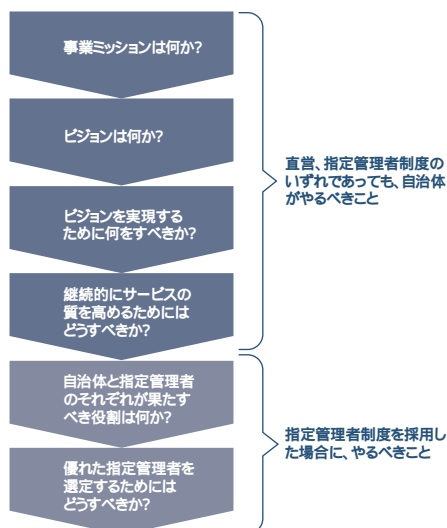
多くの条例には「趣旨」あるいは「目的」という規定がある。これらは事業ミッションを表したものと思われるが、あまりにも抽象的なものが多い。事業ミッションはすべての行動の基準になるものであり、より具体的な内容、すなわち、誰に対して、何をして、何を実現したいのか、ということが含まれていなければならない。

事業ミッションは、きれいな言葉を並べて、「つくりだす」ものではない。議論を重ねることによって「発見」するしかないと考えている。そして、このときに大切なことは、顧客の視点に立って考えることだろう。そのためには、実際に現場に足を運ぶことが重要ではないだろうか。

2 顧客の声に耳を傾けることが重要

事業ミッションを策定するに当たって、私は、闘病生活を送られている患者さん、ご家族、そして患者さんやご家族を心理的・経済的な側面から支援しているソーシャルワーカーなどのスタッフにインタビューを行った。

資料1 指定管理者制度を導入するための6つのプロセス



松浦年洋氏作成

インタビューの前には、病院にとっての顧客は患者さんであり、診療成果を上げることが病院の唯一の使命であると考えていたが、実際は違った。苦しんでいるのは患者さんだけでなく、ご家族も将来に対する不安感から苦しんでいたのである。また患者さんからは、診療成果と同様に(あるいはそれ以上に)生きる力を与えるための精神的な支援が重要だということも教わった。

こうしたことはインタビューを行わなければ分からなかっただろう。つまり、顧客は患者さんだけでなくご家族も含まれるということ。そして、患者さんやご家族にとって大切なことは、以前のような生き生きとした生活を取り戻すことであって、医療とはそのための手段にすぎないということが分かったのである。

このインタビューを踏まえ、本病院のミッションを、

患者さんとその家族を顧客として

集中的なりハビリテーションの提供と他の医療機関等との連携を通じて

生活の質の向上を図る

こととした。資料2は「船橋市立リハビリテーション病院条例」の抜粋であり、第1条「趣旨」として同病院の事業ミッションが記載されているのでご覧いただきたい。

事業ミッションを実現するためにはビジョンが不可欠

事業ミッションを実現するために不可欠な要素がある。それは事業の継続性である。裏を返せば、継続し続けなければ事業ミッションを実現することはできないということである。そして事業の継続性にとって重要なことは、長期的な展望に立って、あるべき姿や目標といった将来に対する見通しを立てることである。このため、運営上の目標となる将来像、すなわちビジョンが必要とされるのである。

次に、船橋市立リハビリテーション病院のビジョンについてご説明したい。

1 サービスの質と効率性の好循環サイクル

医療の世界ではサービスの質と効率性とは二律背反するものと考えられている。すなわち、質を重視すれば人員増などにより効率性が損なわれ、効率性を重視すれば

資料2 船橋市立リハビリテーション病院 条例(抜粋)

(趣旨)

第1条 この条例は、脳血管疾患、脊髄損傷等の患者に対し、回復期のリハビリテーションを集中的に行い、後遺障害の軽減及び早期の社会復帰を図るとともに、急性期及び維持期のリハビリテーションを提供する者(以下「リハビリテーション関係者」という。)との緊密な連携による継続的なリハビリテーションの提供を図り、もって患者及びその家族の生活の質の向上を図ることを目的とし、リハビリテーション病院の設置及び管理に関し、必要な事項を定めるものとする。

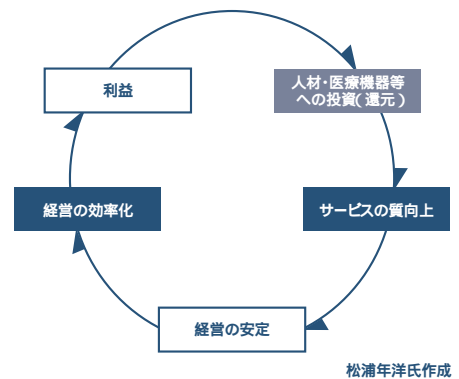
人員の削減などにより質を損なう可能性があるということである。これは病院に限らず他の施設でも同様であろう。効率性を追求するあまり、例えば、施設の安全性や法令順守といった点で問題が生じる可能性があると考えられるからだ。

資料3は、かなり単純化したものであるが、サービスの質向上と経営の効率性という二律背反する要素を好循環サイクルに変えていくためのひとつの考え方である。安易にコストの削減により利益を生み出すのではなく、人材や医療機器等に投資をすることによってサービスの質向上を図り、稼働率の向上等により安定した経営基盤を確立する。その上で、効率的な経営により利益を生み出し、さらに人材などに還元していきこうということである。

2 わが国のベストプラクティスを目指す

サービスの質と効率性の好循環サイクルは、現実には、かなりチャレンジングな目標である。しかし、前述した本病院の事業ミッションを実現するためには達成しなければならないと考え、条例に明記した。条例には「リハビリ病院は、...患者及び家族の視点に立って最適なサービスを提供するとともに、効率的な管理を行う」ものと定めている。条例の形式上書き込めなかったが、わ

資料3 サービスの質と効率性の好循環サイクル



が国のベストプラクティスとなるような病院にしたいという思いも込められている。

事業ミッションおよびビジョンの明確化に引き続き何をすべきか

次にすべきことは、ビジョンを実現するための成功要因の特定、そして基本的な戦略の策定である。「そこまで自治体が考える必要があるのか?」と思われた方もいらっしゃるかもしれないが、このプロセスは指定管理者の選定に直接関わる重要なプロセスであると考えている。

次回は、戦略策定の必要性や、そのためのツールとして、バランススコアカードの活用方法について検討していきたい。

三菱総合研究所パブリックビジネス研究会
「自治体PPP導入に関するアンケート調査」
(http://www.mri.co.jp/PRESS/2006/pr060309_rmc01.html)による。

船橋市立リハビリテーション病院ホームページ
<http://www.city.funabashi.chiba.jp/kenkoseisaku/rehabili/index.htm>

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

h-bunka@lec-jp.com



1969年生まれ。立教大学社会学部卒業。1993年船橋市役所入所。総務部職員課にて公益法人派遣制度の導入等に從事した後に厚生労働省(医政局指導課)出向。厚生労働省では、主に医療法人制度の見直しを始めとする医療経営改革に従事し、病院PFI、医療機関債の創設、病院会計準則の見直し等を経験。船橋市役所復帰後は、人事評価制度の見直し、お客様の声データベースの構築等を経て、平成17年4月より、船橋市が平成20年開院を目指し整備を進めている「船橋市立リハビリテーション病院」の運営企画業務を担当。