

連載  
第23回建て替え・新築移転案件から派生する  
課題とその解決 G病院の場合

～新病院の建て替えと新たな事務部長職の人材育成と役割②～

## はじめに

2026年度に予定されている2年に一度の診療報酬改定、その改定率が12月に入っ  
て見えてきました。19日に2026年度予算案で  
の高市首相を入れての官邸協議で、診療報  
酬本体の3.09%引き上げが決まり、それを  
受け24日の厚労省と財務省での閣僚折衝に  
て、正式に診療報酬本体の3.09%引き上げ、  
薬価等での0.87%（薬価：0.85%、材料：  
0.02%）引き下げが決定し、診療報酬全体  
では2.22%のプラス改定となり、2014年度  
以来12年ぶりのプラス改定という決着と  
なっています。

今回の診療報酬本体の引き上げは「経営  
環境の悪化を踏まえた緊急的な対応その他  
の特例的な措置」として、2026年度：+2.41%  
（国費2,348億円程度）と2027年度：+3.77%  
の2年度平均であることを明示し、その内  
訳は①物価高対応：+0.76%、②賃上げ対  
応：+1.70%、③その他：+0.63%であり、  
改定時期は前回と同様に6月となっていま  
す。終盤に向かって中医協は、これから個  
別項目における点数配分の議論や具体的な  
作業が佳境となります。

中医協の12日の会合での資料では、その  
改定に関する基本方針の中で、4つの基本  
的視点を示しています。

（1）物価や賃金、人手不足等の医療機関  
等を取りまく環境の変化への対応

【重点課題】⇒物価高対策や人件費高騰へ  
の対応など

（2）2040年頃を見据えた医療機関の機能  
の分化・連携と地域における医療の確保、  
地域包括ケアシステムの推進

⇒入院医療と外来医療の評価、かかりつけ  
医機能や在宅医療の評価、医師の地域偏  
在対策など

（3）安心・安全で質の高い医療の推進

⇒医療DXとICT連携、救急・小児・周産  
期医療の評価、リハビリの推進など

（4）効率化・適正化を通じた医療保険制  
度の安定性・持続可能性の向上

⇒後発医薬品とバイオ後続品の促進、OTC  
類似薬を含む薬剤自己負担、電子処方箋  
の活用、費用対効果評価制度の活用など

これらの基本的視点により、決定した改  
定率に沿って、個別項目での点数配分がな  
され、2026年2月～3月には診療報酬改定  
の具体的な評価内容が見えてきます。今後  
の注目点としては、厳しさを増している病  
院経営への分配度合いがどの程度寄与する  
か、病院と診療所の配分関係の整合性など  
が取り上げられると考えられます。

## G病院の理事長との2回目の面談と コンサルティング提案

---

G病院の理事長とは、初回の面談から数日後に、コンサルティング提案書の叩き台を作成し、持参のうえで2回目の面談を行うことになりました。

2回目の真の目的は、1回目の最後に事務部長から聞いた「理事長は新病院のハード面の建て替えだけでなく、ソフト面（ヒト）も新たな体制……」とは、どのようなことを考えているかを確認することでした。

2回目の面談では、最初に事務部長を含め数人の幹部職員へコンサルティング提案書の説明や意見交換をし、その後、理事長がセッティングしてくれた会食の場に帯同し、そこで個別に本音を聞くことになったのです。

その席で理事長から出てきた話は、「もうじきに、年齢的に世代交代や事業継承が必要になってくる……。いま病院の建物などを新しくしただけでは患者は増えないだろうし……。いまの運営の仕方では経営もおぼつかない。といって私がやってきたやり方ではすでに限界を感じ……。時代にもついていけない……。ここで新しい病院運営や経営の考え方ややり方が必要で……。ここ数年、赤字経営になっている体質も変えないとまずい……。病院を残していくのが難しくなっていく……。」というようなボヤキというか

悩みや不安な想いだったのです。

## 理事長の想いは事務部門の強化と 事務部長の育成・養成

---

さらに「なかなか決断がつかず、ここ数年を過ごしてしまい……。建物も、もう限界になってきてしまい……。今回の建て替えを機に、院内の組織や診療体制や機能……。人材の育成など切り替えるというか一新したいと考えていて……。特に事務部門の重要性に気づき、その強化と次世代を任せられる事務のリーダーを育成したいと考えているけど……。どうだろうか？」ということだったのです。

つまり、病院全体での仕組みの再構築であり、その一つは事務部門の強化と事務のトップである事務部長職の育成なり養成であると受け取ったのです。

この後も理事長との話のやり取りが長く続き、早急に変化させることは難しい趣旨を伝え、事務部長にはオープンな状態をつくり、納得してもらうこと。なおかつ院内組織等の一新については手がつけられる、早く改善しなくてはいけない点を洗い出し（把握）、優先順位をもって改善していくなどを慎重に考えないと、空中分解を起こす可能性があることを説明しました。そして新たにコンサルティング提案書を作成し直し、3回目の面談を行うことを約束して終わったのです。