

全国病院経営管理学会講演

医療者としてのマネージメントと意識改革」


亀田総合病院医療技術管理部顧問 速水昭雄

本日の講演の主旨

- ▶ 医療制度の現状
- ▶ 病院のミッションとビジョンと経営戦略
- ▶ これからの病院に必要な考え方とスタッフの取り組み

医療の現状と今後の方向



- ▶ 日本の人口問題
 - ▶ 高齢化と医療費の増加
 - ▶ 日本の医療予算と診療報酬改定
 - ▶ 専門医療者の確保難
 - ▶ 人件費のUP
 - ▶ 医療制度改革
- 

地域医療構想での医療機能別病床計画

病院経営を取り巻く環境

患者

患者権利意識の高まり、
医療への不審、苦情、支払い拒否

医療制度

医療制度改革
診療報酬改正
診療費抑制

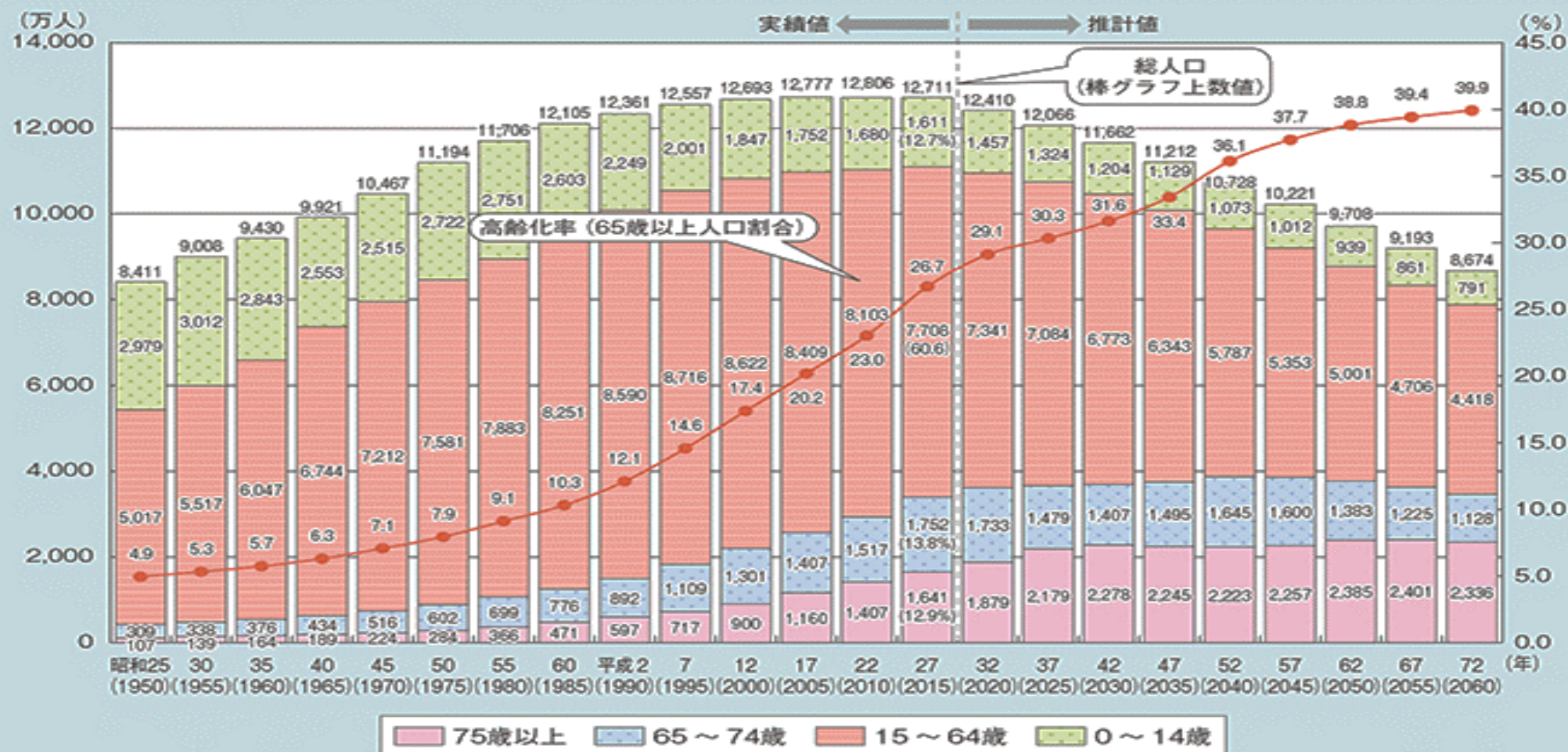
病院

社会環境

少子高齢化社会
規制緩和
情報開示
訴訟問題

内部環境

医師・看護師不足
経営収支の悪化
医療安全対策
医療の不確実性



資料：2010年までは総務省「国勢調査」、2015年は総務省「人口推計（平成27年国勢調査人口速報集計による人口を基準とした平成27年10月1日現在確定値）」、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」の出生中位・死亡中位假定による推計結果

(注) 1950年～2010年の総数は年齢不詳を含む。高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。

2025年問題

団塊の世帯が後期高齢者（75才以上）に移行する

後期高齢者が現状の4割増に

介護費用現状の10兆円から21兆円に

介護の専門職者は35万人不足

2017年度予算案の構成

一般会計総額 97兆4547億円

税外収入
5兆
3729億円



歳出

国債費
23兆
5285億円

政策経費
73兆9262億円

社会保障
32兆4735億円

公共事業
5兆9763億円

文教科学
5兆3567億円

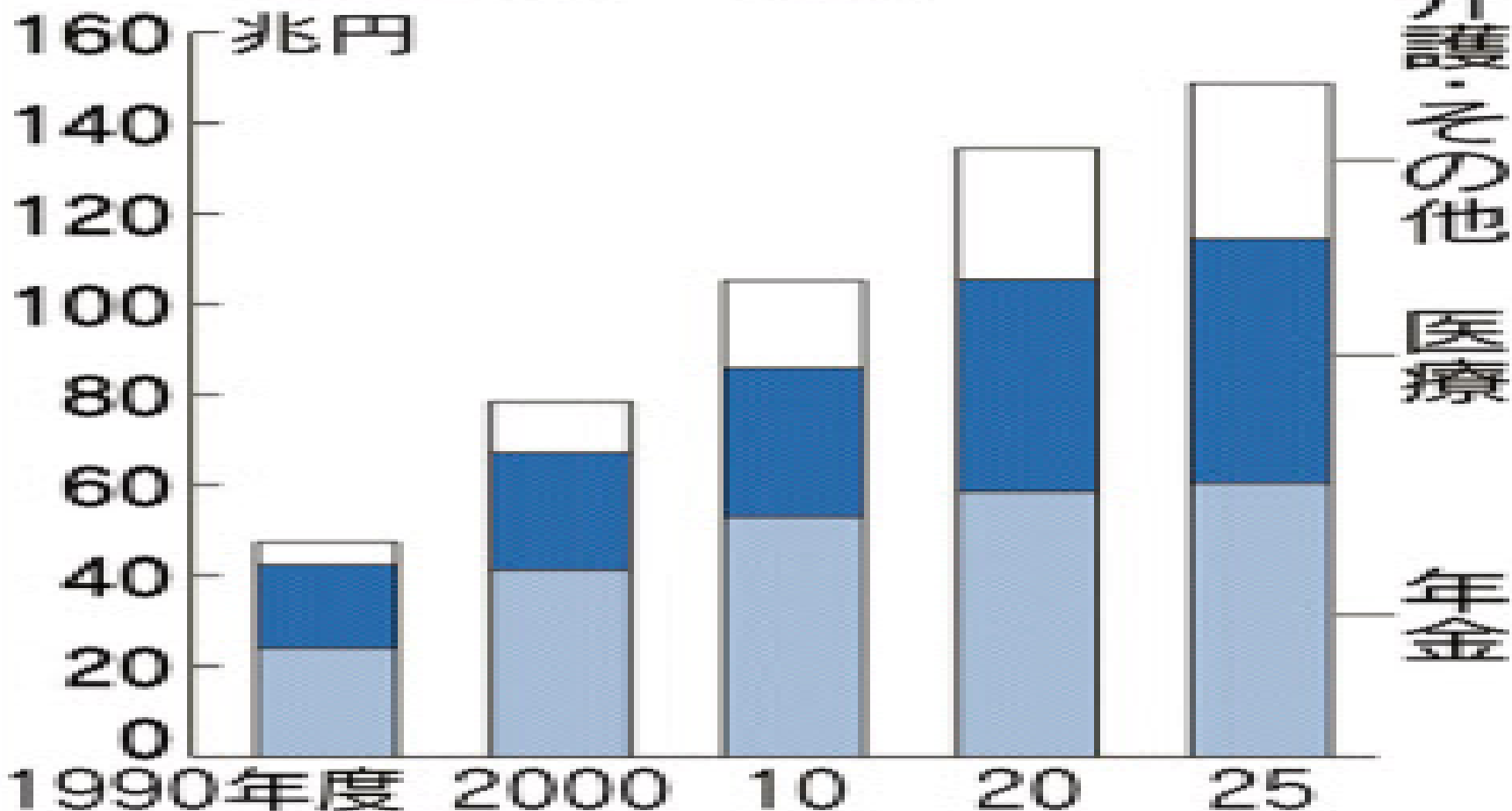
防衛
5兆1251億円

その他
9兆4275億円

地方交付税
交付金等
15兆5671億円

社会保障給付費は増加の一途

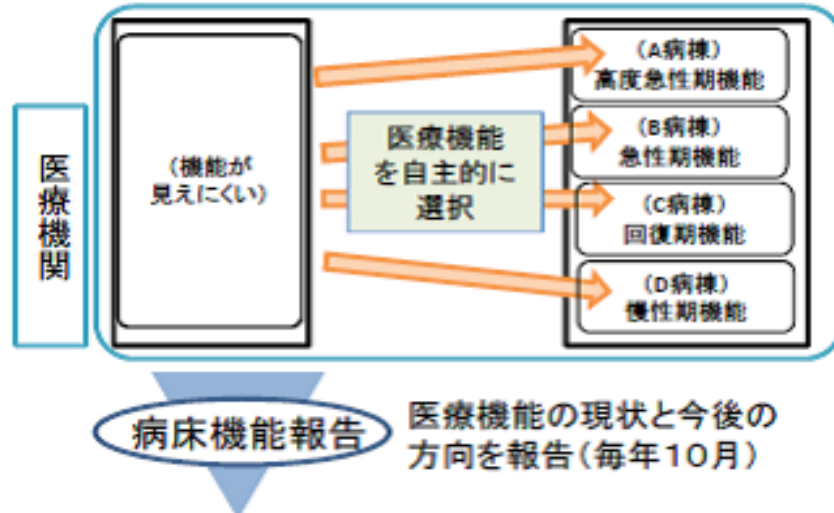
兆円



(注) 財務省の資料から作成。2020、25年度は厚生労働省推計

地域医療構想について

- 「医療介護総合確保推進法」により、平成27年4月より、都道府県が「地域医療構想」を策定。平成28年度中に全都道府県で策定済み。
※ 「地域医療構想」は、二次医療圏単位での策定が原則。
- 「地域医療構想」は、2025年に向け、病床の機能分化・連携を進めるために、医療機能ごとに2025年の医療需要と病床の必要量を推計し、定めるもの。
- 都道府県が「地域医療構想」の策定を開始するに当たり、厚生労働省で推計方法を含む「ガイドライン」を作成。平成27年3月に発出。



都道府県

医療機能の報告等を活用し、「地域医療構想」を策定し、更なる機能分化を推進

「地域医療構想」の内容

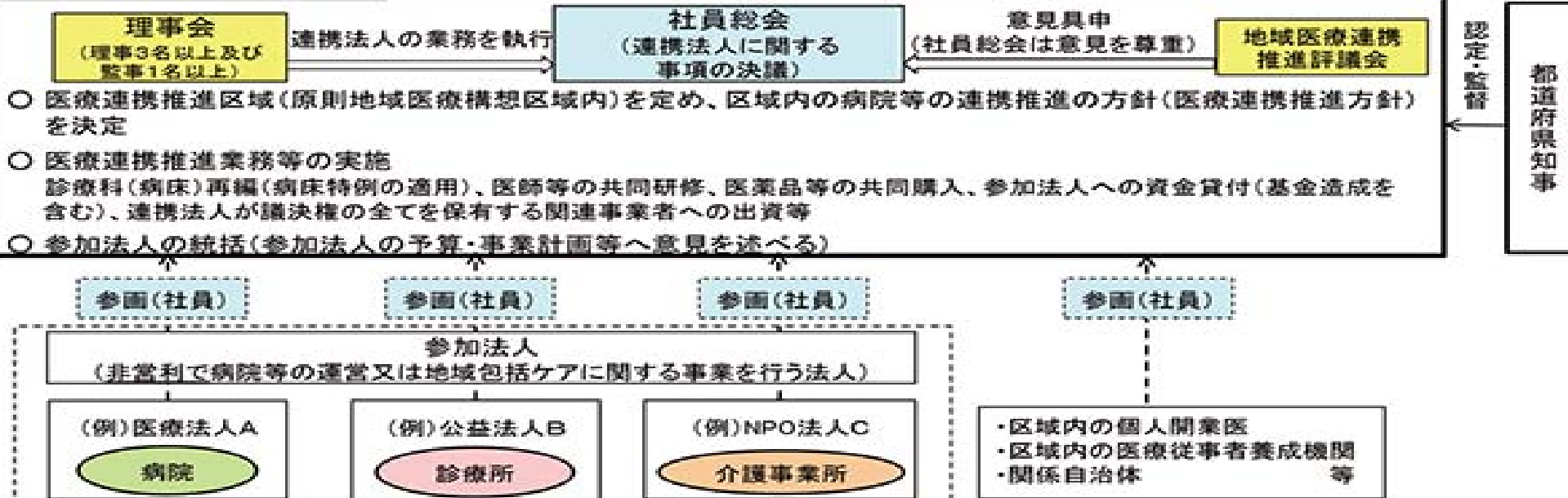
1. 2025年の医療需要と病床の必要量
 - ・高度急性期・急性期・回復期・慢性期の4機能ごとに医療需要と病床の必要量を推計
 - ・在宅医療等の医療需要を推計
 - ・都道府県内の構想区域(二次医療圏が基本)単位で推計
2. 目指すべき医療提供体制を実現するための施策例) 医療機能の分化・連携を進めるための施設設備、在宅医療等の充実、医療従事者の確保・養成等

- 機能分化・連携については、「地域医療構想調整会議」で議論・調整。

地域医療連携推進法人制度について（概要）

- ・医療機関相互間の機能分担及び業務の連携を推進し、地域医療構想を達成するための一つの選択肢としての、新たな法人の認定制度
- ・複数の医療機関等が法人に参画することにより、競争よりも協調を進め、地域において質が高く効率的な医療提供体制を確保

地域医療連携推進法人



- 一般社団法人のうち、地域における医療機関等相互間の機能分担や業務の連携を推進することを主たる目的とする法人として、医療法に定められた基準を満たすものを都道府県知事が認定
(認定基準の例)
 - ・ 病院、診療所、介護老人保健施設のいずれかを運営する法人が2以上参加すること
 - ・ 医師会、患者団体その他で構成される地域医療連携推進評議会を法人内に置いていること
 - ・ 参加法人が重要事項を決定するに当たっては、地域医療連携推進法人に意見を求めることを定款で定めていること

「2040年問題」で日本の医療はここまで変わる

- ▶ 病院の統廃合と機能再編が進む
- ▶ 診療縮小の地域は遠隔診療で対応
- ▶ 在宅を担う診療所は複数医師体制に



病院のミッションとビジョンと戦略とは

▶ ミッション（使命）

自分達の病院は何を期待され、何をなすべきかを地域や職員に明確に示す

▶ ビジョン

今病院がやるべき役割、目的、目標を示す

▶ 戦略

どのようにすれば、目標を達成できるか、病院の役割を実践できるかを検討する

長期経営ビジョンと経営戦略の確立

社会資本としての病院のニーズ

- ▶ 地域医療としての貢献
- ▶ 患者ニーズへの対応
- ▶ 経営組織としての責任
- ▶ 職員満足への対応
- ▶ 医療の質への追求
- ▶ 医療倫理の理念



戦略とは

ビジョンを達成するために、目標への方向性と方法論を明示することである（病院における具体例）

- ▶ 新医療制度に基づく診療体制の整備
- ▶ 経営方針に基づく体制の強化
- ▶ 患者サービスへの対応
- ▶ 安全管理の取り組みの強化
- ▶ 職員の教育・研修活動の強化と支援
- ▶ 組織風土の育成強化
- ▶ 医療情報の有効活用への支援
- ▶ 他

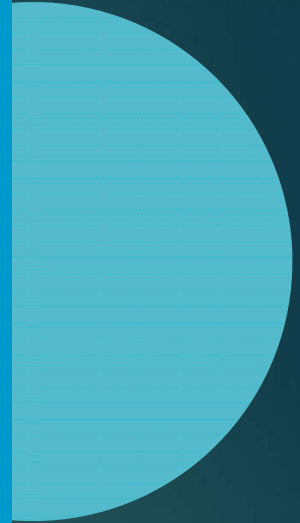
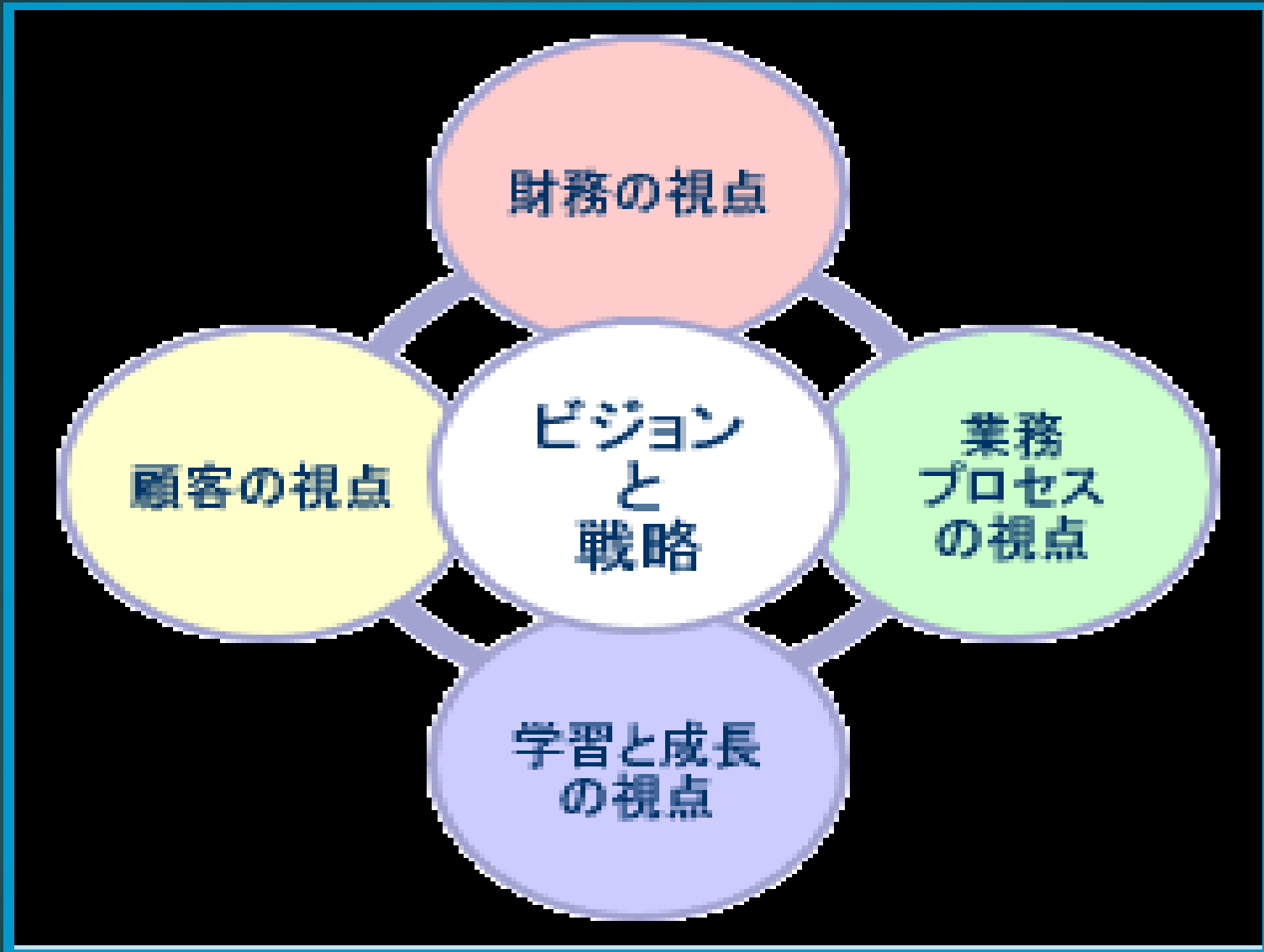
BSCを理解する上で基本概念として、まずBSCは次の4つの視点で構成される。

財務の視点：財務的視点から目標の達成を目指します。

顧客の視点：財務の視点を実現するために、顧客（消費者や得意先）の視点から目標の達成を目指します。

業務プロセスの視点：財務的目標の達成や顧客満足度を向上させるために、どのようなプロセスが重要であり、また改善が必要であるかを分析し、顧客の視点、財務の視点の目標達成を目指します

学習と成長の視点：企業が競合他社よりも優れた業務プロセスを備え、顧客満足を図り、財務的目標を達成するためには、どのように従業員の能力を高め、環境を維持すべきかといった能力開発や知的財産向上に関する目標達成を目指します。



ビジョン

将来どうなりたいのか

戦略

そのために何をするのか

財務の視点 顧客の視点

戦略目標の設定

戦略実現のための目標を決めよう

業務プロセスの視点 学習と成長の視点

重要成功要因の設定

戦略目標を実現するために必要な具体的要因は何だろう

戦略の達成度を
どうやって測定・評価しよう

業績評価指標 (KPI) の設定

業績評価指標がどんな数字になれば
目標達成かを決めよう

数値 (ターゲット) 設定

戦略目標達成の為にどんな行動をおこすか
短期的行動目標を決めよう

アクションプランの策定

戦略目標の実現に向けて実行！

亀田のポリシー

19

1. 仕事も遊びも本気でなければ面白くない。
ゴルフでもコンピューターゲームでも一生懸命やるから面白い。いい加減にやったらすぐ飽きる。
仕事も同じで、一生懸命、熱くなってやれば面白い。
2. 病院の成果は、患者さまに心から満足していただくこと。
そのためには、まず職員一人一人が楽しく、生き生きと仕事をすることから始めよう。

医療法人鉄
蕉会 中期経
営計画
2016-2018

3. Always Say Yes ! !

固定概念や規則にとらわれず、患者さまの話しに耳を傾けよう。Noから新しいものは生まれません。改善もできません。

4. 改革, 改善, 変えてゆくリスクは小さくない。しかし、変わらない、変えられないリスクの大きさはその比ではないことを自覚する。

5. Do & Think !!

いくら考えていても、議論しても、やってみなければ進歩はない。やらないことから得るものは少ないが、失敗から得ることは少なくない。成功すれば更に良い。

医療法人鉄
蕉会 中期経
営計画
2016-2018

6. Local & Global

亀田は地域の医療、安全安心、発展に貢献するとともにアジアにおける医療の中心となることを目指す。



これからの病院に必要な考え方とスタッフの取り組み

- ▶ 経営の透明性と情報の開示（年報・事業報告の開示）
- ▶ 患者中心の医療
医療安全対策、患者苦情への対応、患者満足度調査、
- ▶ 医療への質の改善
患者へのインフォームドコンセント、クオリティインデケーターの設定
- ▶ 年度目標に沿った部門・個人目標の管理（人事考課、BSC）、（専門職評価）
- ▶ スタッフ支援事業（コーチング研修、メンタルヘルス、メディエーション研修、シュミレーションセンター、接遇研修、BLS研修など）

シミュレーションセンター

- ▶ 医師・看護師・コメディカル系新人の初期研修と実務トレーニングのために、シミュレーションモデルによる採血や緊急処置対応を実践する。
- ▶ 看護師等の再雇用での実戦処置経験トレーニングをする。
- ▶ B S L , A C L S の研修訓練に利用する。

B L S

- ▶ 1日のコースで、成人への心肺蘇生法だけでなく、気道異物の除去、AED（自動体外式除細動器）での除細動を学びます。また、幼児や乳児の小児への心肺蘇生法と気道異物の除去について学びます。

メディエーション 院内メディエーターの役割

院内での苦情や事故後の初期対応の際に、患者側と医療側の対話の橋渡しをする役割です。

医療メディエーター（医療対話促進者）は、法律的な解決にはかかりません。また、院内スタッフであるため、その活動は示談交渉のなかの対話促進の部分を担うことが中心となります。

患者さんに寄り添い、医療機関の真摯な対応を促進するために、専門技法の習得と倫理性が要求されます。

コーチングとは

- ▶ 学習により人間は成長し育つが、学習しても身につかないことは多くの人が体験していることだろう。コーチングでは、モチベーションを重視し、人が自ら学習し育つような環境を作り出し、個人をのばし、自ら問題を解決していけるようになることを目的としている。スポーツ界での活用が注目されている。
- ▶ メンタルコーチングとスキルコーチングがある。

コーチングの基本的スタンス

- ▶ 相手の自発的な行動を促すサポートをする
- ▶ 100% 相手の味方になる
- ▶ 「答え」や「能力」は相手の中にあると信じる
- ▶ 人間は誰もみな無限の可能性を持っている

日本全国病院経営学科・診療放射線専門委員会 会で取り組んできた課題（18年間）

- ▶ 放射線技師の適正配置基準の提案（H12年、H24年）
- ▶ 放射部門のリスク管理とインシデントデータ管理手法の提案
- ▶ 放射線部門の高額医療機器の採算性評価（H17年）
- ▶ 放射線業務の専門職能評価方法の提案（H18，19年）
- ▶ 放射線部門の機能指数（クオリティーインディケーターの設定と多施設での測定評価）（H25年～）

診療放射線技師の技能評価は？

- ❖ 一般的な人事考課基準では、全ての職種に共通して使われるような勤務態度・責任制・協調性・積極性・等の評価項目での評価が殆どである
- ❖ 施設での人事考課制度において技術者の能力や貢献度について、何ををもって評価すれば最適で納得のいく評価ができるのかという疑問がある

放射線業務の専門職評価基準の提案

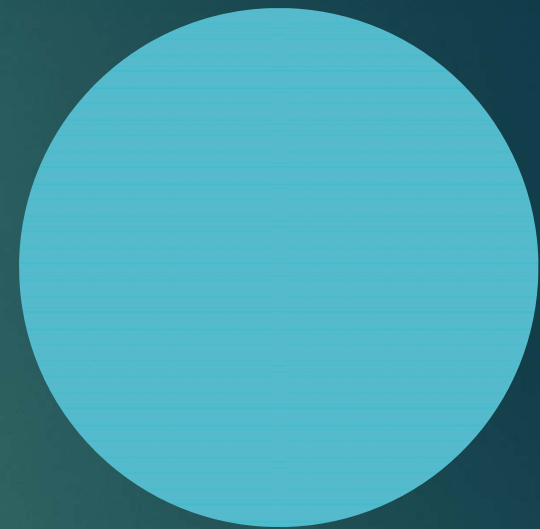
平成18年度、19年度に当学会放射線業務委員会提案

- ▶ 各検査の共通基本業務の評価基準の作成
- ▶ 各検査別の評価項目の作成
- ▶ 各評価表のレベルの基準（ジュニアレベル、シニアレベル、専門職レベル）

専門職能評価基準の考え方

職能要件レベルと習熟要件

- ✧ 技師の職能レベルを3段階に分割
 - ジュニアレベル (JL)
 - シニアレベル (SL)
 - 専門レベル (SPL)
- ✧ 共通基本業務及び各検査別に
職能レベル別習熟要件・習得要件
- ✧ CT・MR・一般撮影・消化管等では
部位別や手技別での難易度を提示



業務名称

基本業務

主業務名	業務内容	職能レベル別習熟要件			習得要件	
		ジュニアレベル(JL)	シニアレベル(SL)	専門レベル(SPL)	知識・技術	具体的手段・方法
	職能レベル	初級者で上司のサポート必要とするレベル	サポートを要せず自己責任で業務を行うレベル	管理・指導者レベル、高度の専門技術者レベル		
基本業務	基本姿勢	施設で決められたマニュアルに沿った業務ができる、夜勤・当直業務をマスターする インシデント報告を積極的に提出する 広く浅く放射線科全体の業務を経験する 院内研修会・放射線部内勉強会等に年〇〇回以上参加する	一人で責任ある業務ができ、業務を遅滞なく遂行させる 管理者の下に管理・指導業務の一部を実行する 業務改善への提案・実行をする 研究発表をする 院内研修会・放射線部内勉強会等に年〇〇回以上参加する	経営感覚を持って業務管理を行い、効率的な業務運営をする 患者さまの苦情に対処し、安全管理の責任を果たす 部下の指導管理育成をする 関係部門との円滑な連携をはかる 関係団体・対外的活動をする 新しい技術の導入を行う 研究指導を行なう		
	患者接遇	言葉使い、態度で患者さまに嫌悪感をあたえない対応ができる	患者さまの年齢・病状にあった対応ができる 患者さまの苦情・トラブルに責任を持って対応ができる	患者さまの苦情・トラブルに対し、他部署や施設管理者と連携して問題を解決できる	接遇マナーの知識	接遇マナーマニュアル、接遇講習・研修
	インフォームド コンセント	検査の目的・内容・意義を理解している	ルーチン検査の説明ができ、安心して検査を受けるよう理解させることができる	侵襲のある検査についても納得いく説明ができ、承諾をとることができる	検査説明マニュアルの理解	検査説明マニュアル
	コミュニケーション & リーダーシップ	チームの一員としてのコミュニケーションが取れる	チーム医療のリーダーシップがとれ、コーチングなどのコミュニケーション理論を理解している	コーチングなどを使ったコミュニケーションやリーダーシップとしての指導ができる	コーチング技術、コーチング知識、リーダーシップ教育	コーチング研修参加、リーダーシップ研修
	感染防止	感染対策マニュアルに沿って正しく業務を行なうことができる	感染対策マニュアルに基づいた、業務環境の改善ができる	感染対策委員会等に対し助言、相談が出来る。職務感染発生等の対応ができる	CDC感染対策ガイドライン等	感染対策マニュアル
	法令遵守	医療法、診療放射線技師法など、関連法令を遵守する	法令が遵守されているかチェックし、必要であれば業務改善を指示できる	関連法令の改正時に、環境や書類等の整備、及び各種届出ができる	関連法令の知識をもつ (診療放射線技師法、医療法施行規則、電離放射線障害防止規則、放射線障害防止法、労働安全衛生法、作業環境測定法 兼事法 他)	

部門別採算性評価に求められる 経費項目について

▶ 直接費目

人件費

委託費

材料費

消耗品費

機器償却費

光熱費

保守費

その他

▶ 間接費目

共用機器償却費

(建物償却費)

管理費

依託費

人件費

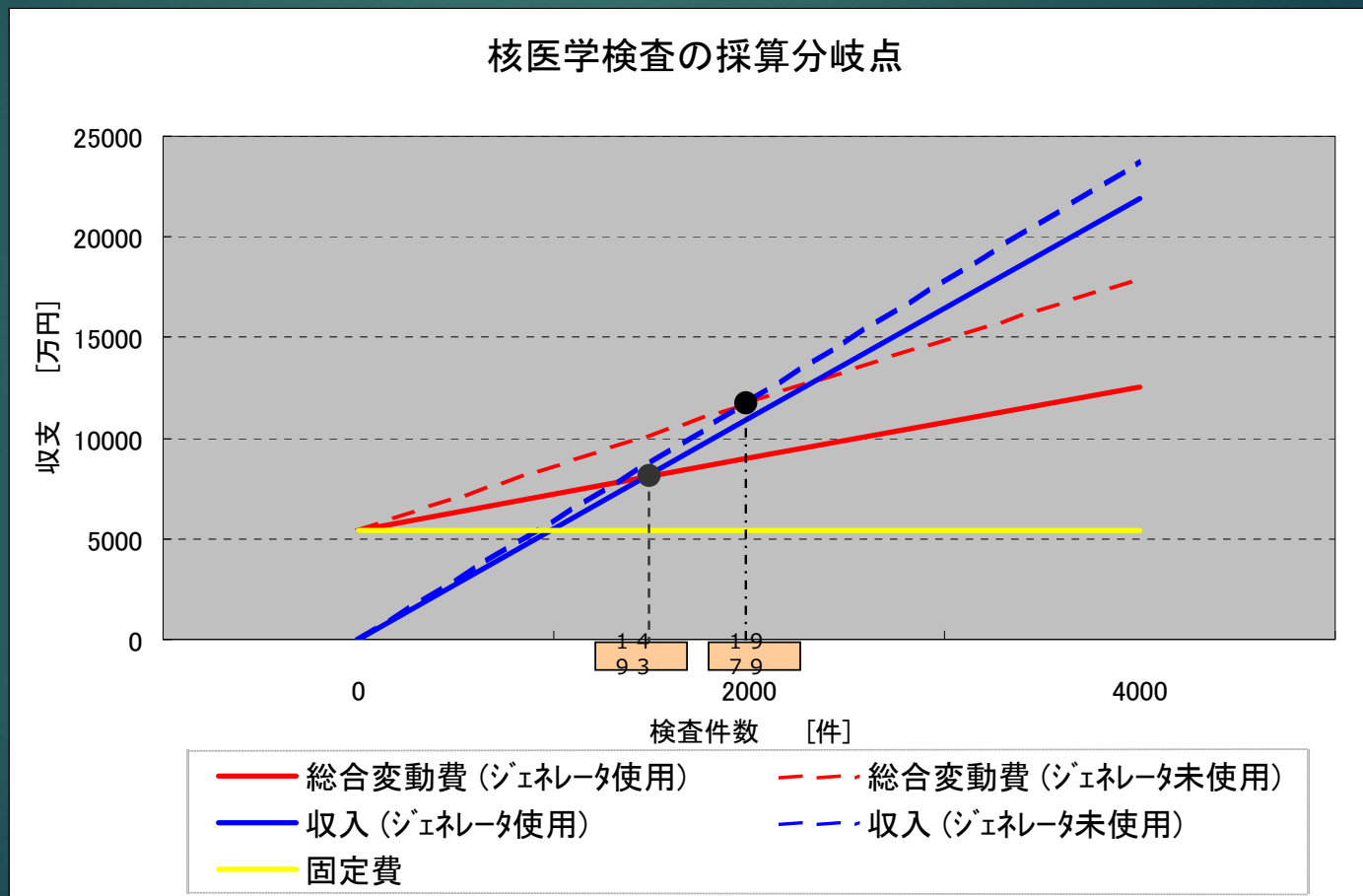
光熱費

施設費

データ保管

経費 (その他の間接費)

核医学検査装置の採算分岐点



病院経営への放射線技師としての取り組み

放射線部の仕事・役割だけを意識した専門技術者ではなく、病院全体を意識して行動ができる医療人であること

- ▶ 日本の医療制度や医療経済状況をよく理解する
- ▶ 病院の経営状況を認識（理解と協力）している
- ▶ 病院のなかでの役割を意識し、積極的なアプローチをする（チャレンジ精神）
- ▶ 病院のミッション（使命）を意識した患者対応
- ▶ 病院の年度目標・方針に基づき、部門目標・方針へ、さらには個人目標への展開（BSCの実践）
- ▶ 患者さんへのサービスを意識した接遇・コミュニケーションが取れる（患者さんから満足される部門であること）。
- ▶ 高度な専門職としての活動

