

マネジメント視点から見た 新たな医療の在り方

発表：ハイズ株式会社 斐 英洙

2017年2月20日

本日本話すること

1. 医療におけるマネジメントについて
2. 医療機関や地域におけるマネジメント
3. まとめ

環境変化

構造設備・人員配置・
時間算出等

投入量による管理や
評価

中央による規制、業界
の慣習、職能の主張

統制と**職業倫理**による
主導

細分化・専門化による
領域深化

単能工による特化型提
供体制



医療資源の効率的活
用、費用対効果の検証

結果と質による管理や
評価

患者・保険者・医療従事
者・住民が全員主役

自律的で**主体的**なルー
ルづくり

多様化・複雑化するニー
ズに対応、抜けもれを防
ぐ守護神の存在

多能工の必要性

医療をマネジメント視点で見る

1. “需要”側の性質

- 疾患1×疾患2・・・×疾患n×所得×家族構成×ライフスタイル×地域×死生観×・・・
- 画一的なニーズでなく、患者それぞれ多岐にわたる
- 果てがない欲望
- 多品種少量発生モデル

2. “提供”側の性質

- 専門職による専門領域の深い技術と知識
- 領域意識が高く、ポテンヒットを許す守備
- ヒエラルキーによる指示命令系統
- 限りある資源
- 少品種多量供給モデル

需要に求められる対応は・・・多能工
提供の基本システムは・・・単能工

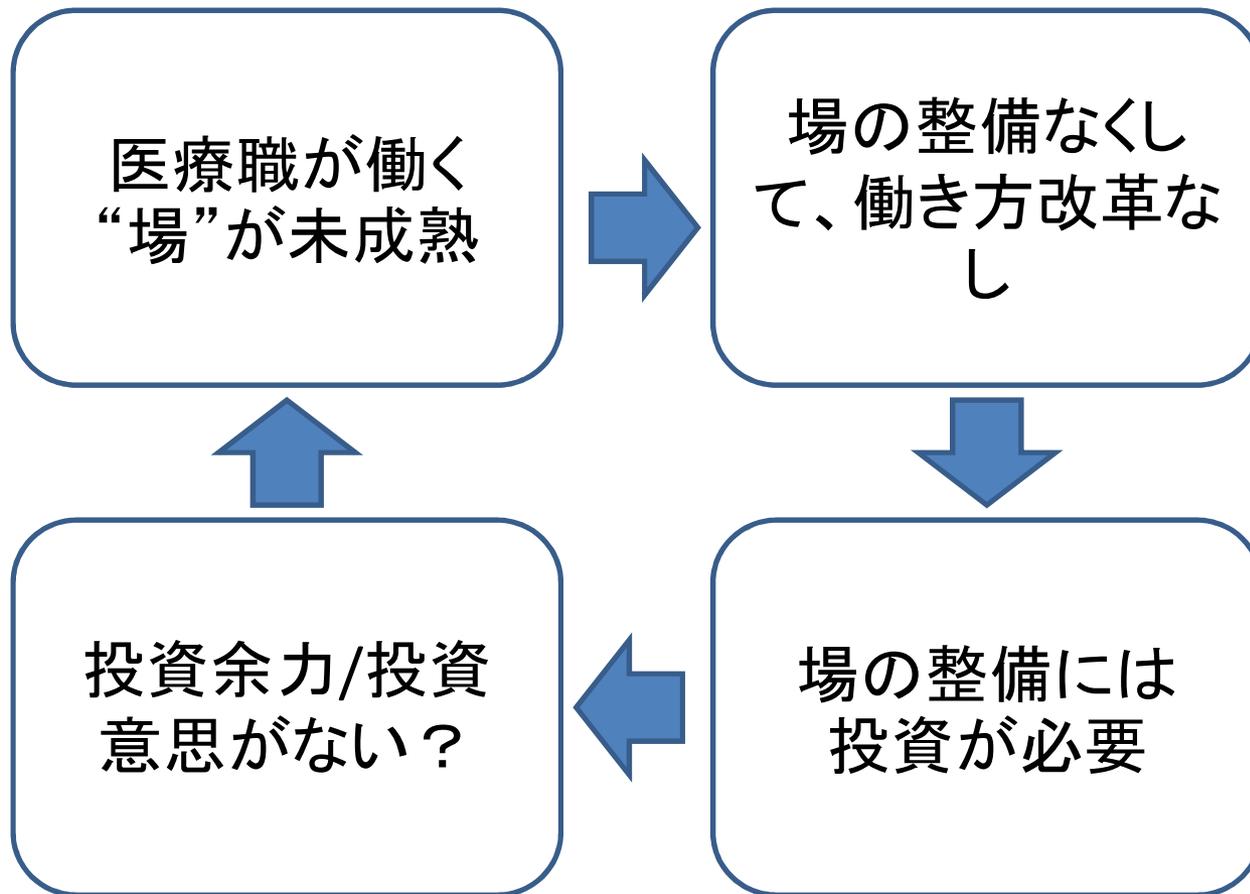
マネジメントとは

1. 集団が効率的に目的を達成する際に必要
2. “個の総和”から“集の相乗”へのツール
3. 人を活かす技術
4. Not 金儲け
5. マネジメントは技術である、つまり“学べる”
6. マネジメントが扱う分野：経営4資源「ヒト・モノ・カネ・情報」
7. チームのマネジメント、病院のマネジメント、地域のマネジメント、・・・

「医療の在り方」になぜマネジメントが必要か？

⇒「ヒト・モノ・カネ・情報」が複雑に絡むから

医療機関のマネジメント

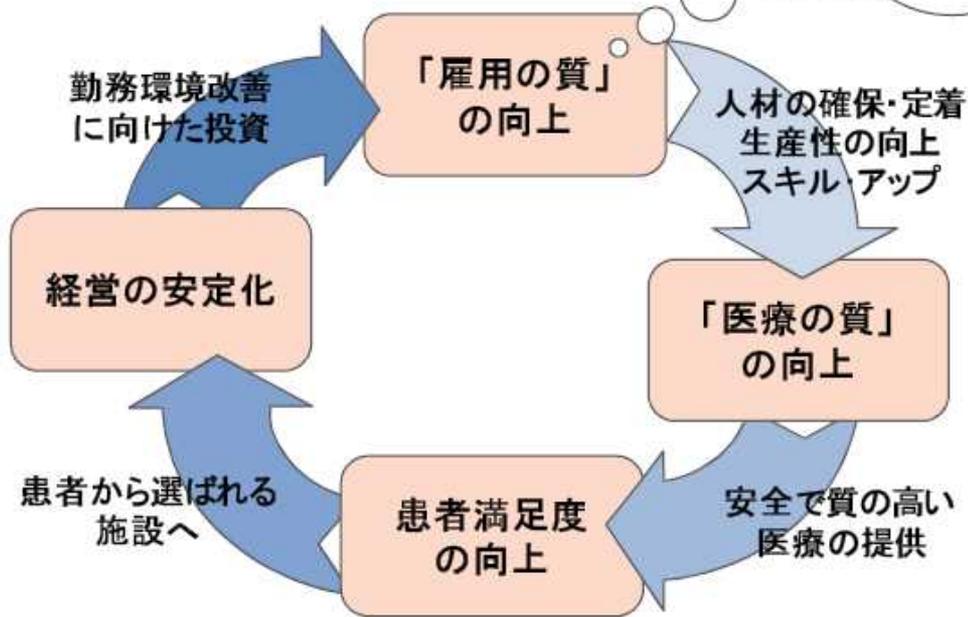


「雇用の質」は「医療の質」に直結する

医療スタッフにとって・・・勤務負担の軽減、やりがいの向上
患者にとって・・・質の高い医療が提供される
経営にとって・・・コストの適正化、経営の質の向上

「雇用の質」とは・・・

- ①働き方・休み方改善
- ②職員の健康支援
- ③働きやすい環境整備
- ④働きがいの向上 など



医療従事者の勤務環境改善の促進

医療従事者の離職防止や医療安全の確保等を図るため、改正医療法（平成26年10月1日施行）に基づき、

- 医療機関がPDCAサイクルを活用して計画的に医療従事者の勤務環境改善に取り組む仕組み（勤務環境改善マネジメントシステム）を創設。医療機関の自主的な取組を支援するガイドラインを国で策定。
- 医療機関のニーズに応じた総合的・専門的な支援を行う体制（医療勤務環境改善支援センター）を各都道府県で整備。センターの運営には「地域医療介護総合確保基金」を活用。

➡ 医療従事者の勤務環境改善に向けた各医療機関の取組（現状分析、改善計画の策定等）を促進。

勤務環境改善に取り組む医療機関

勤務環境改善マネジメントシステム



院内で、院長、各部門責任者やスタッフが集まり協議



- 医療勤務環境改善マネジメントシステムに関する指針（厚労省告示）
- 勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引き（厚労省研究班）

「医療従事者の働き方・休み方の改善」の取組例

- ✓ 多職種の役割分担・連携、チーム医療の推進
- ✓ 医師事務作業補助者や看護補助者の配置
- ✓ 勤務シフトの工夫、休暇取得の促進 など

「働きやすさ確保のための環境整備」の取組例

- ✓ 院内保育所・休憩スペース等の整備
- ✓ 短時間正職員制度の導入
- ✓ 子育て中・介護中の者に対する残業の免除
- ✓ 暴力・ハラスメントへの組織的対応
- ✓ 医療スタッフのキャリア形成の支援 など

マネジメントシステムの普及（研修会等）・導入支援、勤務環境改善に関する相談対応、情報提供等



都道府県 医療勤務環境改善支援センター

- 医療労務管理アドバイザー（社会保険労務士等）と 医業経営アドバイザー（医業経営コンサルタント等）が連携して医療機関を支援
- センターの運営協議会等を通じ、地域の関係機関・団体（都道府県、都道府県労働局、医師会、歯科医師会、薬剤師会、看護協会、病院団体、社会保険労務士会、医業経営コンサルタント協会等）が連携して医療機関を支援

マネジメント視点での医療機関への支援の打ち手①

1. 勤務環境改善マネジメントシステム

- 各医療機関のそれぞれの実態に合った形で、**自主的**に行われる任意の仕組み（意識高い系をターゲット）
- 「いきいき働く医療機関サポートWeb」の**活用実態の調査**
「取組内容：医師と看護職員との業務分担」・・・1件のみヒット
- 組織マネジメントが芳しくない**医療機関への介入の検討**（例：高い離職率、ハラスメント案件多数、低い職場復帰率等）

2. 都道府県医療勤務環境改善支援センター

- 支援による**効果検証**：離職率・採用率への影響、人事労務課題の減少の有無、医業利益への寄与度
- 相談内容のテキストマイニングによる**ニーズ発掘の実施**
- 医療労務管理アドバイザーや医業経営アドバイザー等**支援側の評価**

マネジメント視点での医療機関への支援の打ち手②

1. 「医療の質」を支えるべき「雇用の質」に関するデータ分析

- 検証すべき仮説: ①雇用の質が高いと医療の質が高い、②医療の質が高いと経営の質が高い、③雇用の質が高いと経営の質が高い
- 雇用の質への投資が経営的にペイすることのエビデンスづくり
- 医政局事業経営指標調査に関して、労務管理と経営の質の関係性をからめ、病院の“健康経営”を目指す

2. 病院経営管理者の評価と教育

- 最低限の労務管理知識の習得を施設管理者になるための要件へ
 - リーダーシップ論等の人材マネジメントに関する知識、労働基準法及び労働安全衛生法／労務管理その他の労働に関する一般常識、等

①働き方や休み方に関する項目	<ul style="list-style-type: none">✓ 年次有給休暇取得率✓ 所定外労働時間✓ 夜勤・交代制勤務の勤務間隔✓ 夜勤時間 など	③働きやすさ確保のための環境整備に関する項目	<ul style="list-style-type: none">✓ 離職率または離職者数✓ 平均勤続年数✓ 職員純増数✓ 職員満足度✓ 医師事務作業補助者配置数✓ 育児休業取得率・取得者数✓ 短時間勤務制度の取得率✓ 介護休業取得者数 など
②職員の健康支援に関する項目	<ul style="list-style-type: none">✓ 身体的・精神的休暇取得率✓ 健康診断受診率✓ 過重労働面談数✓ 夜勤免除率 など	④働きがいの向上に関する項目	<ul style="list-style-type: none">✓ 研修・学会への参加数✓ 学会への発表数✓ 組織成員の成長への投資 など

マネジメント視点での医療機関への支援の打ち手③

- “働き方優良病院”の認定
 - 第三者外部機関による評価
 - 日本医療機能評価機構
 - NPO法人イージェイネット「働きやすい病院評価・認証事業」
 - ユースエール認定企業
 - 認定取得による制度上のメリットを検討

○ 評価項目

評価項目は評価の視点を細分化した形で、働きやすさにつながる姿勢や仕組み及び制度運用などを、提出書類と現地訪問によるヒアリングで具体的に審査します。

ホスピレートの評価項目	
トップのコミットメント	経営方針、組織
	体制、仕組み、風土
ハード面	人事、目標管理
	就業規則、規定、制度 労働環境
ソフト面	研修、教育
	プログラム、窓口 福利厚生
コミュニケーション	情報システム
	コミュニケーション

10項目の評価の視点をもとに評価を行い、70点以上（100点満点）で認証を付与します。

HOSPIRATE(ホスピレート) : 病院の就労環境評価・認証サービス
2016年4月現在、認証病院25施設、再認証病院10施設
<http://www.hospirate.jp/service/outline/>

マネジメント視点での地域への支援の打ち手

- 総合的な資格創設の検討
 - 多職種の連携や調整に優れた専門人材の必要性
 - 医療・看護・介護の現場のみならず、行政・公衆衛生・経営等、**守備範囲が広い人材**
 - コミュニケーション論やネゴシエーション論等、人材マネジメントに関する知識を習得
 - 都道府県における**医療補佐官**（仮称）
- 地域における自律的・主体的な医師集めの支援
 - 中央統制型の医師の配置を希望するだけでなく、地域が自ら**マーケティングの発想**で“ヒト集め”をすべき
 - 「魅力が無いから医師が集まらない」のではなく、「**魅力を伝えてないから医師が集まらない**」 ⇒ 医療補佐官によるアドバイス

まとめ

1. 「在り方」は現場・マネジメント・政策の3視点からのアプローチ
2. 働き方を考えるには、働く人の“場”を考える必要がある
3. Evidence Based Medicineだけでなく、Evidence Based Managementも必要
4. 多様化・複雑化するニーズに対応するには、専門職だけでなく、守備範囲の広いジェネラリストも必要