

令和4年度 経営管理研修会

〈当番幹事 津山・東備 支部合同〉

メインテーマ

これからの医療のカタチ — 私たちは次世代に何を残せるか —

令和4年度経営管理研修会が11月17日(木)、岡山県医師会館において開催された。昨年度同様、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、半日(午後)の講演3題とし、議題別グループ討議は見合わせた。今回もハイブリッド開催となり、会場(講師・座長等含む)83名、オンライン67名で計150名の参加であった。また2年ぶりとなる交流会は、講師を交えた41名の参加者で感染対策を講じての開催となった。

難波義夫会長の開会挨拶の後、九州大学の尾形裕也名誉教授による「医療制度改革と病院経営」、続いて社会医療法人石川記念会HITO病院の石川賀代理事長による「持続可能なパーパス経営を追い求めて」、3題目としてスリーエムジャパン株式会社の宮崎裕子代表取締役社長による「自分の可能性に蓋をしない～Unlock Your Power～」と題して、それぞれの講演が行われた。

最後に、山田晴基事務長会代表幹事の閉会挨拶をもつ



▲難波会長 開会挨拶

て研修会を終了した。外来機能の重要性、組織風土等これからの医療に参考となる有意義な研修会であった。来年こそいつも通りの経営管理研修会が開催されることを願っている。

(津山中央病院 統括事務部長 安藤 始)

講演Ⅰ 医療制度改革と病院経営

講師 九州大学 尾形 裕也 名誉教授



「医療制度改革と病院経営」について、厚生労働省の政策に精通された尾形裕也先生のお話があった。

診療報酬(改定)について

日本の診療報酬体系の特色は病院・診療所ともに共通の出来高払いを基本としている。特に外来診療報酬のあり方は病院経営に影響する。診療報酬は基本的にはプラスだが、近年は厳しい状況で、今回の特色はイアマーク部分の拡大(14.5%→46.5%)である。※看護の処遇改善等

診療報酬(改定)は、本来、柔軟に変化するものであり、改定に併せて経営戦略を考えていたらリスクになり、右往左往になりかねない。中長期のポジショニングの話とは分けて考える必要がある。

地域医療構想について

2年に1度定期的に改定される診療報酬とは次元が違うものとなっている。少なくとも2025年までは今のままであり、基本的な計画、ポジショニングにかかわってくるものである。

また、様々な公開データに基づき地域における自院のポジショニングを考える時の出発点となる。

昨年の病床機能報告によると2025年度見込みで高度急性期は過剰、急性期・回復期は奈良方式で解釈すると「軽症急性期」「回復期」を併せると「回復期」の2025年必要病床数とほぼ一致する。 ※奈良方式：急性期を重症・軽症に区分

慢性期は着実に減少、その最大の要因は、介護療養病床が次年度末で廃止されるためであり、今後さらに介護医療院への転換が促進されると見込まれる。

地域医療構想は医療圏毎であるが、全体としては遅れ気味とはいえ着実に進んでいる。

外来医療について

議論のあまり行われなかった外来医療が、2018年主として医師偏在対策のため改正され、「外来医療計画」が医療計画に位置付けられた。2021年5月に外来機能の明確化・連携等(外来機能報告の制度化、かかりつけ医機能の強化等)の法的整備等が推進され、その中で外来定額負担対象病院の拡大、外来機能報告等の検討及びかかりつけ医機能の強化・普及が推進されている。

(大谷病院 事務長 竹内孝介)

講演Ⅱ 持続可能なパーパス経営を追い求めて

講師 社会医療法人石川記念会 HITO病院 石川 賀代 理事長



2013年の経営管理研修会の講演から9年が経ち、その軌跡とコロナで先行きが不透明な中、今後どのように病院運営を計画していくのかを中心にお話いただいた。

医療を取り巻く環境

人口構造、意識・価値観・生活習慣が変化し働き手が少なくなる中で、高齢者医療が中心となり多様な働き方や雇用形態が必要で、コロナ以前からあった社会構造の変化、財源不足・現状の保険制度の限界等の課題が新型コロナウイルスの出現により一気に加速した。2024年はターニングポイントで、医師の働き方改革や第8次医療計画等様々なものがあり、2040年を見据えて優先順位を決める時期になっている。

当院・グループの紹介・9年の軌跡

2013年のHITO病院開設時に決めたHITO VISIONを基盤に、パーパスとして経営理念である「HITOを中心に考え、社会に貢献する」を掲げ、地域のニーズに合った医療機能の強化、専門性の高い疾患のセンター化、地域内医療介護連携とICT改革、DXを推進してきた。

ICT活用による働き方改革

未来創出HITOプロジェクトを2017年に始動。iPhoneを土台として業務の効率化を進めている。SNSの活用では、業務用チャットを利用することでコミュニケーションの量的な変化、質的な変化があり、指示待ちから提案型が増えている。グループチャットの効果は情報共有だけでなく、心理的安定性の醸成、コミュニケーションの活性化を起している。ICTの活用で、看護師はチャットにより時間外労働を年間2000時間削減し、医師は電子カルテをどこからでも見られる仕組み等の院内に縛られない労働環境で時間外労働を軽減、場所や時間に縛られない働き方を実現している。

これからの病院運営・まとめ

「未来の病院」を見据えた組織改革は、ICTの基盤整備（スタッフの意識変革・リテラシーの醸成・組織・管理）が必要で、蓄積したデータの活用など新しい経営スタンスを自分たちが考える時代となっている。

先行きが不透明な時代だからこそ、パーパスの重要性を感じた講演であった。

（瀬戸内記念病院 事業部長 友光史雄）

講演Ⅲ 自分の可能性に蓋をしない ～Unlock Your Power～

講師 スリーエムジャパン株式会社 宮崎 裕子 代表取締役社長



スリーエムジャパンの組織風土の説明から始まり、成長して社会を良くしていくには何が必要なのかというお話であった。

スリーエムジャパンの組織風土の特徴として、以下の3点がある。

- ・新規のアイデアを歓迎する風土
- ・失敗しても再度挑戦する土壌
- ・自分の可能性に蓋をせず、成長していくという心構え

また、業務時間の15%を自分の好きな研究に使えるという「15%カルチャー」と呼ばれる不問律の時間を設けて、失敗を繰り返しても再挑戦を続けて商品開発を行っている。

このような風土の中で宮崎氏は仕事をしてきて、社長になってみないかとの話をもらった時に、自分は向いていないからやめた方がいいのではないかと自分の可能性に自ら蓋をしていることに気が付き、自分の特性としてできることとでき

ないことを考え最終的には自分でやりたいと思い社長に就任された。

スリーエムジャパンでは、誰もが常に成長できるという気持ちになってもらうための取り組みとして、

- ・自己改革を阻んでいる理由を見つけるような対話をする
 - ・完璧主義を捨て、他者から助けをもらうような働きかけをする
 - ・個人属性のみでレッテルを張らない風土づくり
 - ・自己の特徴を強みとして活かすことの推奨
- ということを実践している。

自己の特徴を強みとして活かす例として、ポストイットの開発について話された。開発当初は接着力が弱くて「剥がれてしまう」という弱点を新たな視点で捉え直すことで、「剥がれてしまう」特徴を生かした製品としてポストイットを販売した。

今後の病院経営を行う上で大変参考になる講演であった。

（長島病院 常務理事 長島 悟）