

生命と倫理 最終回

まとめ

(医療法人経営での倫理的配慮)



虫垂炎の治療費

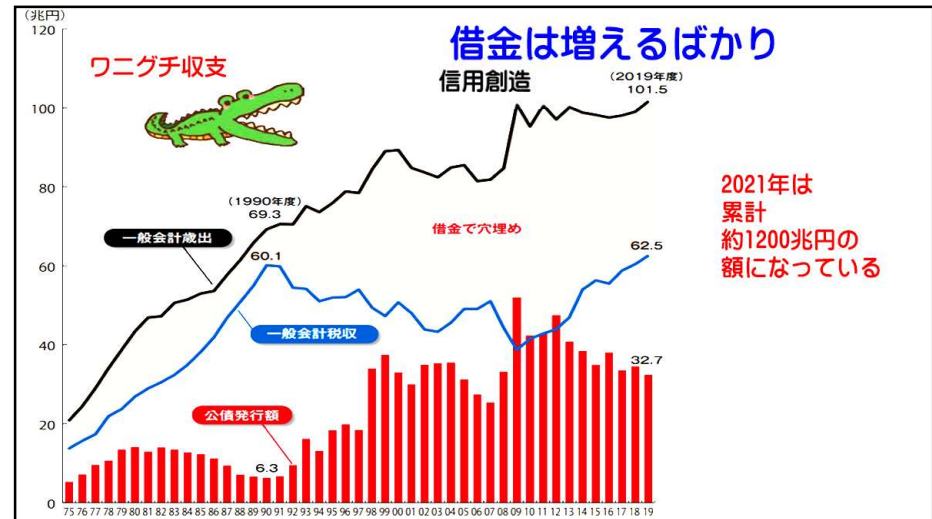
順位	国	医療費(円換算)	入院日数	1日単価
1	アメリカ合衆国	152~440万円	1~3日	約150万円
2	フランス	22~97万円	3日	約33万円
3	スペイン	48~91万円	4日	約23万円
4	イギリス	74万円	2日	約37万円
5	イタリア	69~73万円	3日	約24万円
6	スイス	27~70万円	3日	約23万円
7	カナダ	66万円	3日	約22万円
8	シンガポール	34~43万円	3日	約14万円
9	ドイツ	35万円	3日	約12万円
10	日本	30万円	7日	約5万円

「世界の医療と安全2010」(東京海上日動作成)より抜粋

先進諸国の医療制度の簡易比較

2020年森岡まとめ

国名	消費税	医療保険制度	外来患者自己負担	かかりつけ医登録制
イギリス	20%	公的(税財源)	原則無料	有
アメリカ	なし	メディケア メディエイドのみ	保有保険で異なる	無
フランス	20%	公的皆保険	3割~7割負担	有
ドイツ	19%	公的皆保険	原則無料	無
スウェーデン	25%	公的(税財源)	自治体が決定	家庭医登録制
日本	10%	公的皆保険	1~3割負担	無



増え続ける社会保障給付費の対策として。
財務省は厚生労働省にこんなことを言っています。

- ・年金給付の削減・先送り
- ・健康保険料の増額
- ・介護保険料の増額
- ・消費税の割り増し
- ・診療報酬の削減
- ・薬価の見直し
- ・ジェネリック薬品の増加
- ・福祉予算の削減

などを強要しています。



医療機関の経営は、年々厳しさを増している。
2019年厚労省の調査で、公立病院の25%が再編統合が必要と報告されている。

国が医療費削減を強行しているなか、医療施設経営者は日常の臨床業務をこなしながら、立地・規模・診療科目・患者・医師・看護師配置など、多くの因子を考慮しながら運営している。

そこには、客観的な事業分析・財務分析・マーケティング分析を行ない、人的資源管理を駆使して改善案を打出していることは間違いない。



【出典】
令和3年 病院運営実態分析調査の概要
令和3年6月調査





医療施設の収入

外来診療収入
訪問診療収入
その他医業収入

入院診療収入
室料差額収益

医療施設の支出

職員給与
委託料
研究研修費

材料費
設備関係
その他経費

ある春の、よく晴れた土曜日の午後
私は、病院内の食堂で遅い昼食を食べていた

40席ほどある食堂だが
数名の医師と看護師が
いただけだった

私は、いつも
おかわり自由のカレーライスを
3杯食べるのが日課なのだ



2杯目を食べているとき
理事長と二人の秘書がやってきた



そして、おもむろにこう言ったのだ

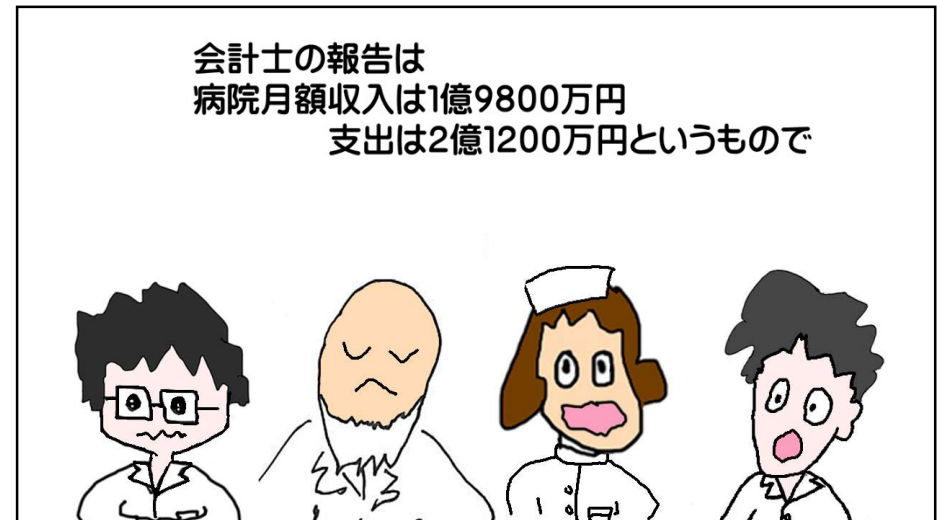
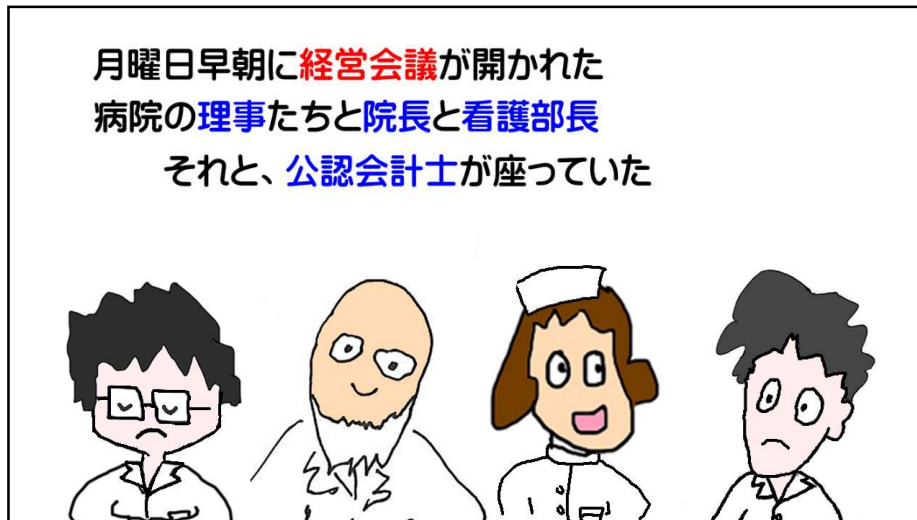
「これからの医療は、なんだと思う？」



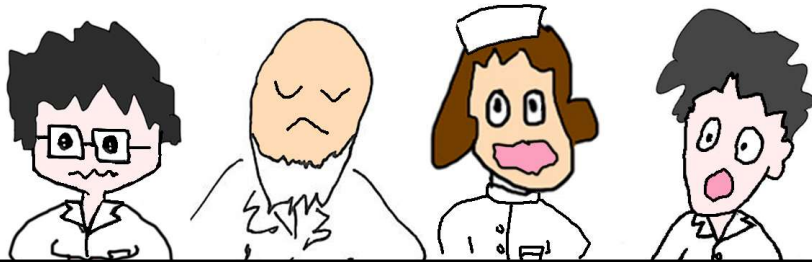
理事長の問いかけに対し返答によっては
翌週、降格や異動の辞令が出てしまう



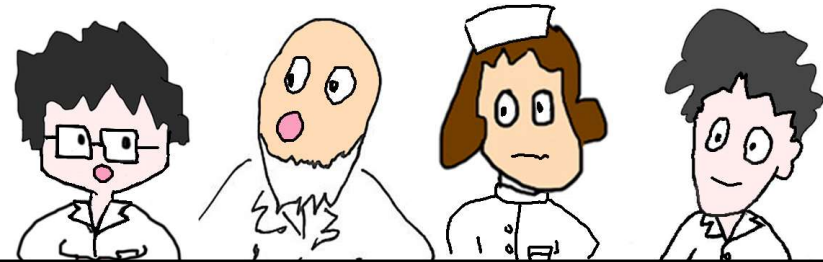




このままだと
1年未満に資金が底を突く と言った



院長が私の考えを尋ねてきたので
「やるべきことは2つでしょうか」と答えた




強烈な USPの打ち出し が必要なこと
早急に 人的資源管理 を整えること



USPとは
Unique
Selling
Proposition の略で、
私は
「独自の強み」
と考えている






ここの病院の強みは、
脳と循環器に関して
迅速で精度の高い臨床検査と
放射線検査体制があることと
 20名を超える
リハビリ要員がいて
 高い倫理観のある
病棟看護師たちがいることだ




したがって、
 よほど**バカな医師**でないかぎり
正確な診断と治療ができる
基盤が完成しているのだ
 経営が傾く原因があるとすれば
人的資源管理に
緩みがあるからだろう！
 って言いかけたが
 今は、敵を作らないほうがいいので、我慢した



私が言葉にした
 2つのやるべきことは
「戦略」である

 この**「戦略」**を成功させるための
「戦術」を
 あの手この手で
 組み立てて
 実行しなければならない



1ヵ月ほど
 組織を観察して
 USPの打ち出しという
 戦略について
 まずは…
4つの戦術を考えてみた



各部署の責任者たちの
情報を参考にして、

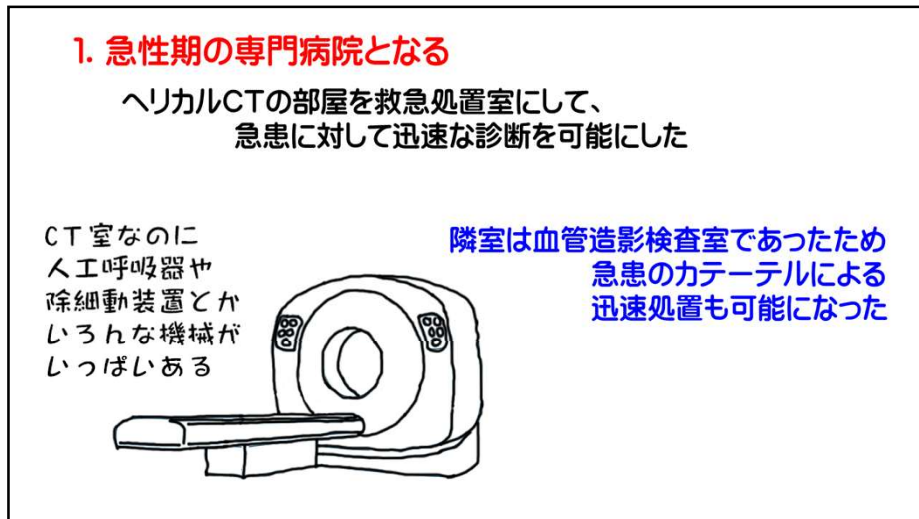
**4つの戦術の
実行を決心した**



私が考えた戦術は

1. 急性期の専門病院となる
2. 入院期間の大幅な短縮
3. 楽しい雰囲気の外來作り
4. 高レベルな慢性期医療体制

が柱となるものである

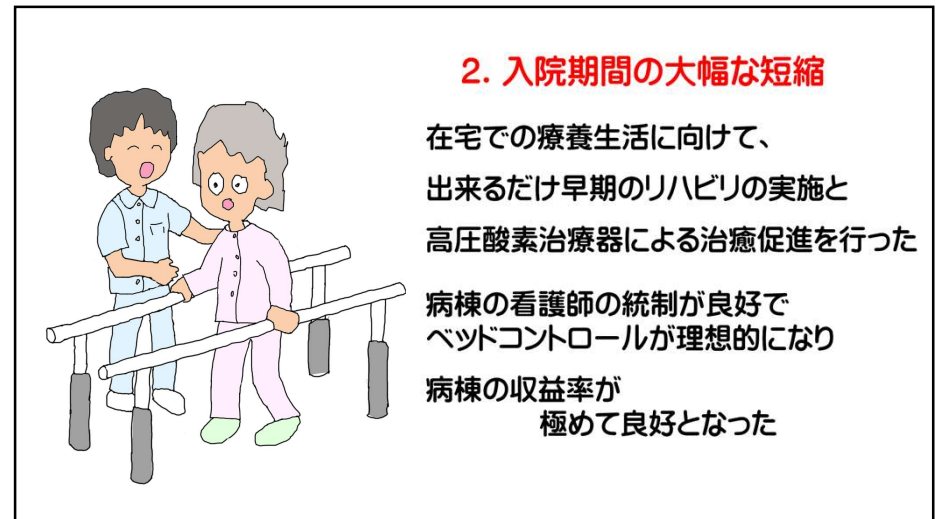


1. 急性期の専門病院となる

ヘリカルCTの部屋を救急処置室にして、
急患に対して迅速な診断を可能にした

CT室なのに
人工呼吸器や
除細動装置とか
いろんな機械が
いっぱいある

隣室は血管造影検査室であったため
急患のカテーテルによる
迅速処置も可能になった



2. 入院期間の大幅な短縮

在宅での療養生活に向けて、
出来るだけ早期のリハビリの実施と
高圧酸素治療器による治癒促進を行った
病棟の看護師の統制が良好で
ベッドコントロールが理想的になり
病棟の収益率が
極めて良好となった

3. 楽しい雰囲気の外來作り

担当医師が一年先まで検査メニューを組み立てて
待ち時間内で検査結果を出すようにした

それでも長時間待っている患者に対して
女性事務員がお茶を出して、お話し相手もした



また、
山間部には
送迎バスを
巡回させて
通院離れの
防止にも努めた

4. 高レベルな慢性期医療体制

急性期の治療が一段落した患者さんを
スムーズに慢性期治療に移行させると

通院患者、または在宅医療患者が増えて
経営が安定すると見込んだ



在宅医療チームの再編成
訪問看護事業の開設
在宅介護サービス事業の開設

に力を注いだ


以上が
私が医療法人で行った
USPの打ち出しである

どれも
ニーズに対する
対応である



人的資源管理戦略






経営立て直し戦略の
人的資源管理として

1. 指示命令系統の一元化
2. 物品管理の整合化
3. 職能評価の見直し

を考えてみた

1. 指示命令系統の一元化

まず、最初に行ったのは
理事長と院長をトップにした
指示命令系統の一元化である



私が
各部署の情報を収集し
理事長と院長に吟味してもらい
対策を実行するわけだ


結果的に
各部署の管理者が活躍して
大変良好に戦術が進んでいった

2. 物品管理の整合化

各部署の情報で気になったのは
消耗品の多さと
不良在庫であった

各部署がバラバラに発注するため
大きな無駄が生じていた

当院には
システムエンジニアがいたので
独特の在庫管理システムを作って
物品管理を一元化した




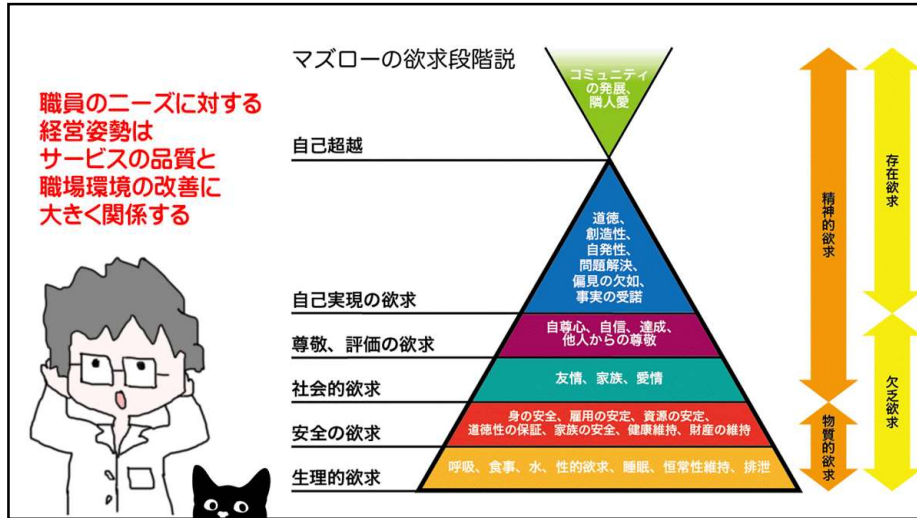
3. 職能評価の見直し

ヒトは
感情によって行動し
意思決定を行うものである

職員の満足度を上げなければ
患者の満足度も上がらない

各部署の管理情報に加え
人間関係の情報も蓄積・分析した





職能評価の見直し事例

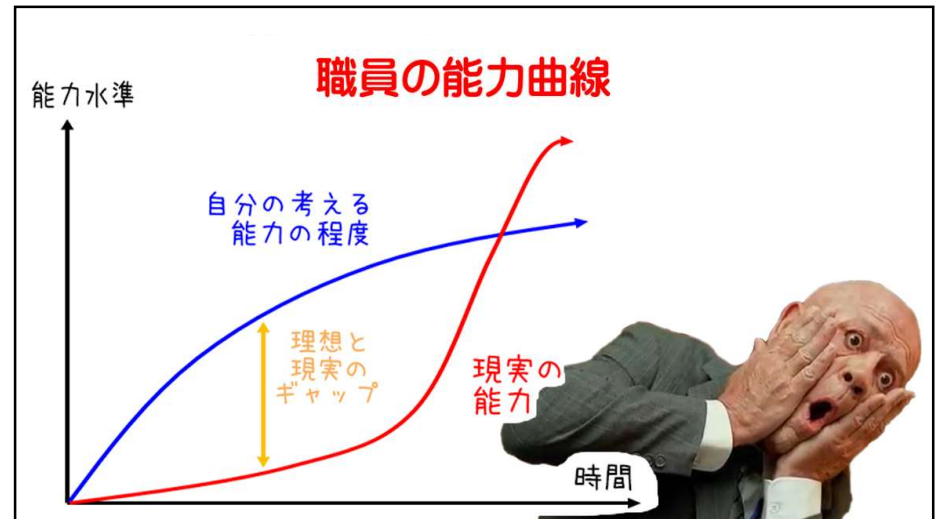
ある医師が
外来で4名しか
診察していないことが判明した

病棟での患者も 4名しか いなかった

その医師には
100万円の月額給与が
支払われていた

理事長に減俸の許可をもらい その医師と面談をした

告知をしたとたん ボールペンをへし折られ
灰皿を投げつけられたが 50万円の減俸に成功した



要注意職員の特徴(経験則)

心気傾向 気持ちが萎える状態が多い者。
 自己中心性 自分のことで頭がいっぱいで他人の事にかまっていられない。他人は、気にかけてくれる事があたりまえ。
 依存性 自立心・独立心はあるが、他人に依存し、改善や工夫が苦手。
 被暗示性 誤った宗教に凝ったり、他人の言う事を簡単に信じる者。軽く言われた言葉に絶望的な意味をみつけてパニックになる。
 猜疑心 上司や仲間の言葉に疑問を持つ。周囲が間違っていると主張。不快感を与えない言葉の使用が必要
 ・頑固だね → 粘り強いね ・根暗だね → 冷静沈着だね
 ・神経質 → 注意深い ・臆病だね → 慎重だね
 ・気分屋 → 天真爛漫
 劣等感 他人に対する劣等感をもつ。
 なんでもない身体障害や慢性疾患があると、それを言い訳に卑下することが多くなる。
 攻撃性 理性で抑制しているが、精神不安が抑制力を低くする。



厳しい環境になるほど、職員同士が声を掛け合い、あたかも団体戦のスポーツのようなかたちで、業務が進むことがある。こうなれば、組織は安泰である。
 課長、係長クラスの人的資源管理の手腕に大きく影響するわけである。



**目標管理制度や
 透明で客観的な評価制度などを
 いろいろやって**

**生産性のある職員が
 適材適所
 パズルのように稼働して**

活躍してくれて

まるで交響楽団の
コンサートマスターのような
 気分で
 仕事ができる



USPの打ち出しを行った結果

病院

救急車搬送率 5% → 10%
 平均在院日数 21日 → 13日
 診療紹介率 20% → 63%

診療所

一日外来患者数
 約50名 → 約160名



死ぬ気で経営改善した病院の1ヵ月平均収支

収入		支出	
入院診療収入	16,800万円	給与費	9,600万円
室料差額収益	100万円	材料費	6,000万円
外来診療収入	7,800万円	委託費	1,250万円
その他医業収入	1,000万円	設備関係	2,200万円
		研究研修	200万円
		その他経費	1,500万円
合計	25,700万円	合計	20,750万円
			(4950万円の黒字)



今回話したかったのは
組織の経営は
USPの打出しと
上手な
人的資源管理がカギ
ということです。



そのカギには
生命倫理や経営倫理、
職業倫理や
行動心理学などが
メチャクチャ
関係している
ということでした。



これで
私の授業は終わりです
長い間、
ご苦労様でした。