



病院経営の鍵を握る“マネジメント職”

谷田病院は熊本県の人口1.1万人ほどの町にある99床の病院である。当院の事務部には、2016年から「マネジメント職」が設けられた。筆者は本職に採用され、昨年8月から医事課で勤務している。前職はプログラマーであり、まったく畑違いな医療業界に挑戦している。

「マネジメント職」の具体的な取り組みや今後の課題などを紹介する。

1. マネジメント職とは何か

これまで多くの病院で、事務職員は一つの部署に長く在籍し、スキルを磨いてきた。例えば、医事課歴何十年のいわばスペシャリストである。

それに対し、当院のマネジメント職は、事務部の全部署をローテーションする。事務部すべての仕事を網羅的に把握し、知識と実務経験を積み、また部署間の垣根を越えて実際に行動を起こせる人材、つまりゼネラリストの育成を目的としている(図表1)。

当院の事務部門には4つの部署がある。1部署につき最長3年間が基本だが、その部署に必要な業務を短期間で習得できれば、より早いローテーションが可能

だ。

さらに、事務部内のローテーションのほかに、事務部外の医療系の部署にも1年のうち1カ月間「院内出向」する。

目的は、事務部は裏方であるが、サービスの最前線である医療者が働いている現場を体験することで、“お客様=患者さん”であることを理解するためである。また、医療を提供するプロフェッショナルが日々どのような環境で仕事をしているのか、1カ月だけでもメンバーの一員となって一緒に仕事をする中で、共通の言語や認識を身に付けることを目的としている。

そのほか、学ぶ機会として、月に一度は事務部長に同行(OJT)する日がある。同行することで、日常は知る機会がない業務も垣間見ることになり、組織の視点を習得するトレーニングになる。実際に、入職数カ月目のマネジメント職が理事会にオブザーバー参加したり、院外の打合

せに同席したりしている。

このOJTの実施後には必ずフィードバックの時間を設け、その場で「どうしてあのような発言をしたのか」など、事務部長のやり取りの意図を確認する機会がある。

さらに月に一度、半日かけて行うOff-JTがある(写真)。日常業務から離れ、「働き方」について考える機会を設けている。具体的には、少し古いテキストであるが、経済産業省発行の「医療経営人材育成テキスト」をもとに毎月1章ずつ担当を決め、発表をしている。さらに、時間管理の仕方やナレッジマネジメント[個人の経験などに基づく知識を組織で共有し活用する手法]など、日々の業務で役立つような経営学やビジネス界のハウツーなどを座学で学ぶ。

当院のマネジメント職の定義は、次のとおりだ。

- 病院・ヘルスケア経営に精通したプロフェッショナルな事務職員を育成する。

▼Off-JTの様子



月刊/保険診療・2017年5月

などのテーマから一つ選び、応募者が発表する。この発表の場には、所属長だけでなく、事務部に所属している職員が可能な限り参加している。

なお、短期間での離職や、方向性が合わずに漫然と仕事をする人材を雇ってしまうことを考えると、時間と手間はかかるが、こうしたやり方が結果的には一番効率的な人材の確保につながっていると感じる。

3. 事務職員ができる地域貢献

当院でこのような職員の育成の取り組みが始まったのは、地域性にも起因する。初めに少し紹介したが、当院はいわゆる田舎町にある。地域の高齢化率は35%以上、地域における医療機関も限られており、様々な面で協力し合っていく必要がある。そこで、私たち事務職員にできることは何かを考えた末、「マネジメント職」が生まれた。組織を越え、経営に関する知識の共有や人材のサポートを行うことを目的としている。

人材管理や現場マネジメント、業務効率化、経営戦略立案など一般企業では当たり前とされていることが、小規模な医療機関ではなかなか実行することができない。筆者はこれまで一般企業に勤めており、「利益追求」の環境で勤務してきたので、その事実にも驚いた。しかし、実際に医事課勤務をして様々なことを勉強しているうちに、このような考えに至る気持ちもわかるようになってきた。利益を追求するあまり医療サービスの質が変わってしまうと、患者さんがしがるべき医療を受けられなくなるという懸念がある。そうは言っても、高齢化に伴い医療費が膨れ上がっている時代において、漫然とした経営が許されない環境に変化しているのも事実であろう。

2回目は事務部長と各課長による面接で、履歴書をもとにこれまでの経験や応募動機など通常の採用面接と同様のやりとりが繰り返される。この1回目と2回目のプロセスは、効率だけを考えればその日のうちに実施したほうが良いだろう。しかし、日をおいて実施することで、その間、応募者に「本当にここで働きたいのか」を考える時間を提供している。3回目はプレゼンテーション形式であり、「現在の病院経営の課題」「入職後どんなことをやりたいか」「なぜマネジメント職に応募したか」

地域貢献も視野に入れているため、前述のOff-JTには、院内はもとより誰もが参加可能である。実際に、これまで県内外の他病院の事務職員や事務部長、医療関係者が参加している。

4. 具体的な取組み事例

現在、他院の経営に関する積極的な介入は行っていないが、実践しているいくつかの取組みを紹介する。

(1) マニュアルの作成

筆者はまず入職して1カ月目に、自分自身が活用するために医事課のマニュアルを作成した。

まずは業務の洗い出しを行い、業務全体の流れを把握した。その際、人により業務の流れに差があり、やらなくてもいい作業や動作を行っている場合が非常に多いことがわかった。きちんとマニュアルを作成し、業務の流れを標準化するだけでも業務効率は劇的に変わる。

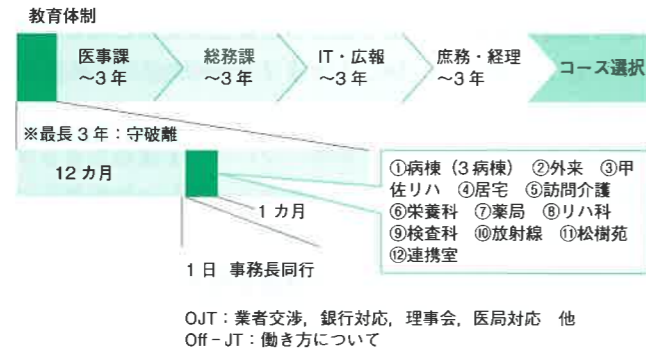
また、作成することがゴールではなく、一定期間ごとに更新し続けることが重要である。ブラッシュアップしていくことを目指している。

現在行っている業務を整理し、視覚化するために業務フローの書き出しを行うことにより、業務内容を説明することができるようになる。説明ができるということは、その業務を完全に把握し、実行ができることを意味する。

筆者の場合も、わかっていたつもりが誤認識だったことが多々見つかった。また、マニュアルをもとに、現在の自分の業務レベルを上回りと確認することもできた。何か業務上に問題が発生したときも、マニュアルをもとに指摘を受ければ、業務のもしがどこに生じているのか明確になる。

今後、あらゆる部署でマニュアル

図表1 マネジメント職の教育体制



を整備し、それをもとに業務を遂行していけたらと思う。

(2) ITの導入・活用

次にITを活用して業務の短縮を行った。チェック作業やルーチン業務は、なるべくコンピュータが自動で処理するシステムを作ることをおすすめする。作業時間を一気に短縮できるうえ、正確性も格段に上がる。作業時間の短縮は、人件費の削減にもつながり、病院の収益にも貢献できる。無償のものも含め様々なツールが出回っており、必ず自分たちに合うツールやソフトが存在するはずだ。作業時間の削減を考えたうえでシステムや機器を購入するのも選択肢の一つである。

例えば、薬剤集計表の作成が挙げられる(図表2)。データベースからデータを抽出し、一定のフォーマットで出力するだけであり、簡単なマクロ操作だけで実施できるようにした。結果として、これまで毎日15分かかっていた作業を1~2分で終わらせるようになった。

ほかにも、製薬会社の医師へのポイント管理はこれまで紙ベースで行っていたが、パソコンで行うようにすることで、内容の修正や情報の追加、医師への告知のための印刷などが容易にできるようになった。

一つひとつは小さい改善であるが、積み重なると大きい。

筆者が他業種から病院に移って感じたのは、ルーチン業務の多くが自動化されていないことだった。おそらくこれらの業務の多くは、パソコンの習熟度を上げるだけで、全体の2割から3割ほどの時間が削除できると考えられる。これは決して専門的なことではなく、便利なツールを知っているか、基礎的な知識があるか、という程度で実現可能なことも多い。今後はこうした講習会も院内

図表2 Excelデータで作成した薬剤集計



で開いていきたいと思う。

5. マネジメント職の今後

「マネジメント職」には、今後どのようなキャリア開発を行っていくか、またどんな選択肢があるのだろうか。選択肢の一例を挙げる。

①他院へのサポートメンバー

一つは、病院経営の知識と現場経験者としての実績を活かして、当院以外の組織でサポートを行うことである。病院であってもきちんと利益を確保するために、経営学(知識)や経営術(実行力)を身に着ける必要性が増している。組織全体の視点をもちつつ、現場を知っている事務職員が活躍できる場合は確実に広がっていくだろう。

また、特定の分野の専門家として、院外の組織のサポートもできる。例えば、IT分野の専門性を高めて、ITを活用した業務効率化などにはかなり食い込む余地があると思う。一般企業で進んでいるIT導入の流れは、医療業界にもますます広がっていくだろう。一昔前は必要なかった情報管理やセキュリティ管理といった分野も徐々に増え始めている。

②総合事務マネジメント

当院でチームリーダーや部署長となる選択肢もある。事務部すべてをローテーションし全部署の業務の流れを知っているからこそ気づける点や、留意すべき所を理解している人材がリーダーとなる意義は大きい。往々にして起こりがちなセクショナリズムを排除できるだけでなく、部署を越えてサポートをし合うことも可能になるだろう。

③事務スペシャリスト

事務部ローテーションを行った結果、自分の最も興味のある分野でスペシャリストとして活躍することも一つの選択肢である。このような場合でも、すべての部署を経験したことは必ず役立つはずである。

* * *

筆者はまだこの業界に入って1年未満であり、夢を語るための実力も経験も圧倒的に少ない。しかし、当院や医療業界のために何かをやり遂げたいと思い、それが自分の夢につながっていると信じて日々精一杯頑張っている。「マネジメント職」の存在を知ったことは、筆者の人生の重要な転機になったことを、日々働きながら実感している。本稿を読み、少しでも共感した、興味が湧いたという方がいれば幸いだ。