WEB MAGAZINE
No.177
2011.5.10

週刊WEB 医業経営マガジン

1 医療情報ヘッドライン

被災地の仮設診療所整備 14 億円、医療施設復旧 70 億円など
厚労省第一次補正予算案を閣議決定、1 兆 8,407 億円が計上
厚生労働省

東日本大震災対策
厚労省各局から事務連絡

2 経営情報レポート

厳しい経営環境を職場全体で乗り切る
院内組織運営のポイント

3 経営データベース

ジャンル:人材・人事制度　サブジャンル:クリニックの人事制度
職能給の仕組み
人事考課の効果

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。日本ビズアップ株式会社

医療情報
ヘッドライン 1
厚生労働省

被災地の仮設診療所整備 14 億円、医療施設復旧 70 億円など 厚労省第一次補正予算案を閣議決定、1 兆 8,407 億円が計上

厚生労働省は４月 22 日、東日本大震災からの復旧支援を目的とする平成 23 年度厚労省第一次補正予算案を公表した。予算規模は、一般会計 7,791 億円（特別会計 1 兆 616 億円）の合計 1 兆 8,407 億円が計上された。今年度第 1 次補正予算案の歳出規模は 4 兆 153 億円、その内訳は、被災者支援 5,971 億円、被災地の復旧支援・電力確保 1,306 億円、雇用・労働関係支援 1 兆 1,130 億円となっている。

医療施設などにかかる復旧予算は、公的医療機関に限り、施設整備への国庫補助率を現行の２分の１から３分の２に引き上げる。また、救命救急センターや老健などが停電に備えるための設備整備には、119 億円を充てる補助を行う。その他の医療・介護関係についてみてみると、（1）医療保険の保険料や一部負担減免等に 864 億円、（2）介護保険の保険料や一部負担減免等に 275 億円、（3）仮設診療所等の整備に 14 億円、（4）被災した医療施設等の復旧に係る施設整備費の国庫補助率引上げに 70 億円、（5）被災した介護施設等の復旧に係る施設整備費の国庫補助率引上げに 815 億円、（6）福祉医療機構による医療施設・社会福祉施設等への融資に 100 億円などが盛り込まれている。補正予算案は 28 日に国会に提出され、案のとおり成立した。

医療情報
ヘッドライン2
厚生労働省
各局

東日本大震災対策

―厚労省各局から事務連絡

■震災で予防接種を受けられなかった人に改正待たず特例措置

厚労省健康局は４月 25 日、災害等により予防接種を受けられない者に対する特例措置についての事務連絡を行った。今般の震災で、予防接種施行令に定める予防接種年齢を過ぎてしまった者や、複数回の接種が必要であるのに予防接種実施規則に定める間隔を過ぎてしまった者に対して特例措置を設けるために法令改正が行われる予定となっている。改正法令は震災発生の平成 23 年３月 11 日にさかのぼって適用されるため、本事務連絡では、改正政省令の公布を待たずに、改正内容に基づく予防接種を実施するよう求めている。

改正内容は、（１）やむを得ない理由で予防接種対象年齢を過ぎた者は、震災発生の日から６ヵ月程度の間、定期の予防接種を受けられる、（２）ジフテリア、百日せき、破傷風、日本脳炎の予防接種において、震災によって複数回数接種の間隔が空いてしまった者に関しては、受けられない事由が消滅したときにすみやかに接種すれば定期の予防接種とみなすというものとなっている。

■被災に伴う概算請求、4月診療等分の取扱い示す（5月提出分）

厚生労働省保険局は４月 22 日、東日本大震災及び長野県北部の地震に関する診療報酬等の請求の取扱いについて（４月診療等分）の事務連絡を行った。

今般の震災に関する診療報酬等の請求の事務については、４月１日付の事務連絡「東北地方太平洋沖地震及び長野県北部の地震に関する診療報酬等の請求の取扱いについて（その２）」で既に示されている。そこでは、災害救助法適用地域に所在する医科の保険医療機関であって、平成 23 年３月 12 日以降に診療を行ったものについては、当該保険医療機関の状況に鑑み、通常の手続きによる請求を行うことが困難な場合には、同月１ヵ月分を通して概算による請求を行うことができるなどとされていた。

今回の事務連絡では、平成 23 年４月診療等分（５月提出分）の診療報酬の請求の取扱いについても、１ヵ月分を通して概算による請求を行うことができる、としている。この他、概算請求を行う場合の取扱いや、通常の方法による請求を行う場合の取扱いが整理されている。また、概算請求する場合の届出書（平成 23 年４月診療分）が付されている。

■震災で電子請求不能、基金等への届出で8月まで猶予届け免除

同保険局は４月 22 日、平成 23 年東日本大震災及び長野県北部の地震に伴う療養の給付費等の書面による請求についての事務連絡を行った。それによると、東日本大震災で被災した市町村で、通信回線の障害やコンピュータの故障によって電子請求が行えない医療機関は、その旨を社会保険診療報酬支払基金都道府県支部または都道府県国保団体連合会に届け出た場合、平成 23 年８月の診療報酬請求時までの間について、猶予届の届出を免除するとしている。

厳しい経営環境を職場全体で乗り切る
院内組織運営のポイント

ポイント

1. 院長のリーダーシップで厳しい経営環境を乗り切る
2. 組織全体で職員を戦力化する組織風土づくり
3. 望ましい職員を採用するために留意すべき点
4. 今日から実践できる組織運営のポイント

1 院長のリーダーシップで厳しい経営環境を乗り切る

■ 院長のリーダーシップで良好な組織風土をつくる

(1) 厳しさを増すクリニック経営環境

診療所を取り巻く経営環境は、厳しさを増しています。今後増加が期待できない診療報酬、増えるクレーム、経済情勢の悪化や競合医院の開設等の外部要因から、人が採用できない、育たない等内部に起因する要因まで、さまざまな課題を抱えています。

これらの課題を乗り切るためには、院長をはじめ、クリニック全職員が一丸となって課題に立ち向かう組織となっているかがポイントとなります。

■ 職員の質を高める組織づくりに求められるもの

(1) 厳しい経営環境、だから職員の質が重要になる

組織の規模が小さいほど、その業務を支える職員が担う役割は大きいものになります。そして医療機関の場合には、職員の提供する業務の質がサービスの質を構成していることになりますから、職員一人ひとりのレベルがその病医院のレベルとして、患者や地域社会に評価される指標だといえます。

医療機関の業務は「人（職員）」で構成される

業務の質は、その医療機関の質を示す指標になる

**職員の質が医療機関の質を表し、
患者が下すサービスレベルの評価につながる**

(2) リーダー的職員を人材育成等に参画させる

新たに採用した職員が定着せず、年に何度も採用活動を行っている診療所の中には、勤務年数が長い職員との間でトラブルが生じていたことが退職理由となったケースもあります。院内業務を取り仕切るリーダー的職員の中には、自らが積み上げた院内でのポジションを侵されるように感じて、強い拒否反応を示す場合もあるようです。

このように不本意な退職を生まないためには、役職にかかわらず、リーダー的役割を果たしている職員に対して、日常から院長自身が自院の理念のひとつとして、「人を育てて自院も成長する」という方針があることを繰り返し伝えておくことです。併せて、その中心的役割を担ってほしいという期待も伝えるとよいでしょう。

2 組織全体で職員を戦力化する組織風土づくり

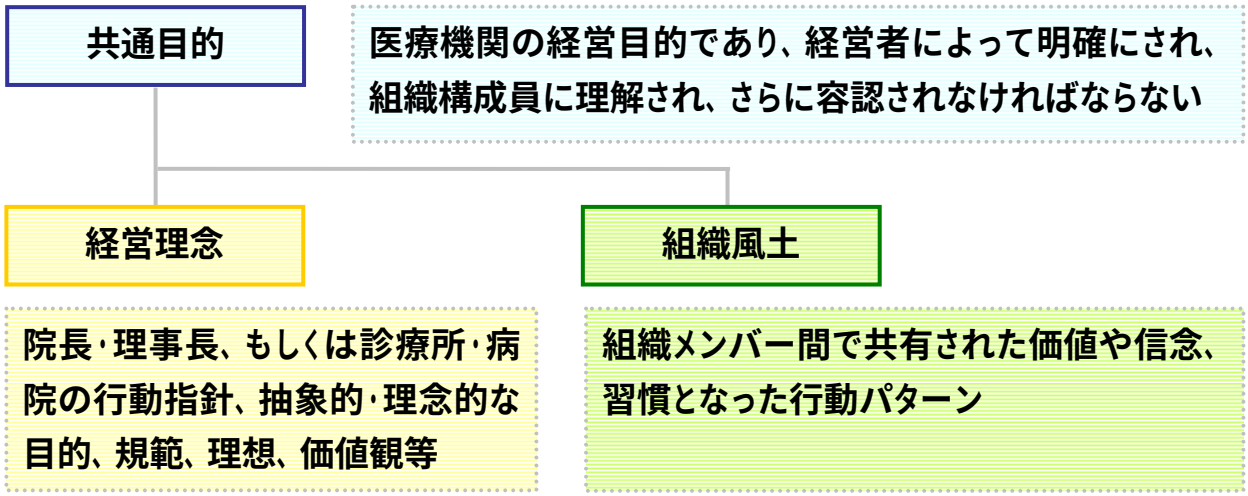
■ 理想的な組織風土とは

(1) 理念が共有され意欲の向上が図られている

優秀な即戦力を採用することは難しいものですが、資質ある職員を採用することは可能です。よって、資質を持った職員を、組織全体でいかに戦力化できるかが重要であり、またそのためには組織としての目的を共有することが必要です。医療機関に従事している職員は、元来、貢献意欲とモチベーションが高いため、自身が共感できる目的や目標達成に向けて、個人の努力を組織のために寄与したいという意思を持っているものです。したがって、理念を掲げ、組織の一員として行動する基本方針を定めることにより、組織文化を浸透させるとともに価値観を共有し、帰属意識を向上させる取り組みにかかっています。これによって、組織が共通の目的へと進むことができるのです。

そのためには、研修や院内行事の場を通じ、経営トップのメッセージとして、組織が共有すべき目的と理念、そして基本方針を職員に伝えていくことが重要なのです。

■共通目的と経営理念が組織風土を形成する



(2) 外部からの“目”に耐えられる組織風土か

患者意識が変化し、診療所を見る目も厳しくなっています。実際にクレームとして顕在化すれば対策も取れますが、多くは潜在しているため、患者の不満となって蓄積し、やがて受診拒否という行動に出るかもしれません。

ある診療所では、外部モニター制度を設けて、院外の目からクリニックを厳しく見てもらい、忌憚のない意見を集めています。この制度によって、外部からの視線を常に意識する組織風土が育っています。

3 望ましい職員を採用するために留意すべき点

■ 安定した経営の基盤となる採用活動

(1) 望ましい職員像とは

医療機関にとって望ましい職員像とは、①熱心で、②創造性と柔軟性に富み、③確実に業務に取り組む意思と姿勢を持ち合わせている人物です。これは、企業が求める人材の要素と変わるものではありません。しかし、医療機関は有資格者が職員の多くを占める職場環境であることから、採用に当たっては資格の有無、経験や能力を重視しがちです。

職員の募集・採用に際しては、「同志を得たい」という姿勢を持つべきなのです。

■ 採用面接で「望ましい人材」を見極める

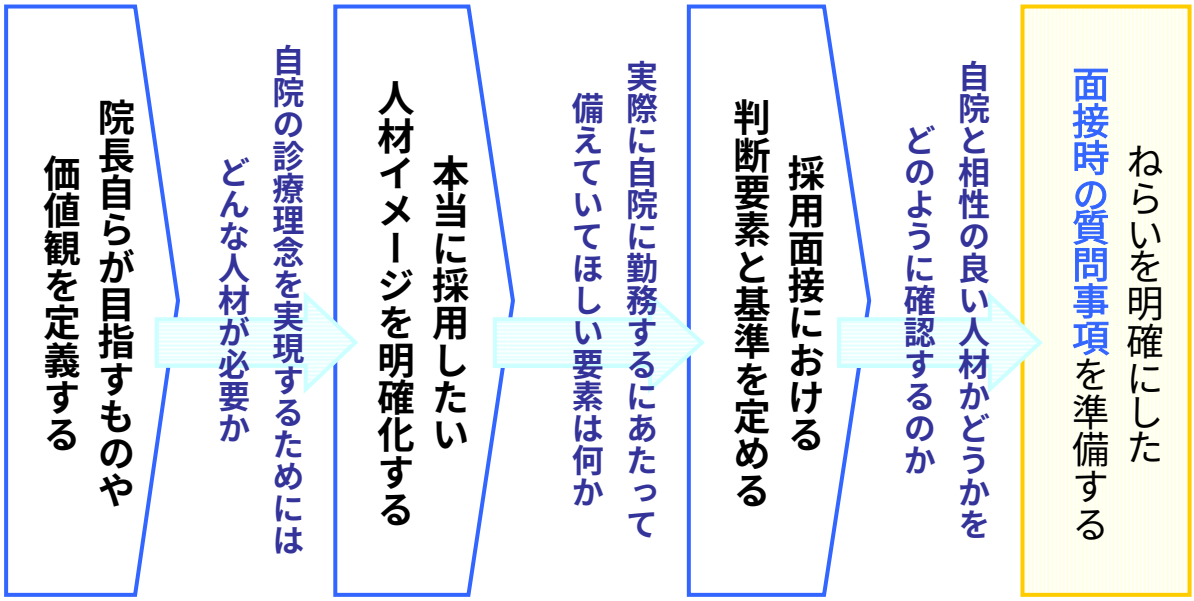
(1) 採用面接前に準備する項目

多くの医療機関が共通して期待しているのは、優秀な人材に長く勤務して欲しいということでしょう。「何となく良い人がいれば雇いたい」という姿勢でいると、せっかく優秀な職員を採用しても、自院の条件に合致せずに、すぐに辞めてしまう可能性があります。

長く働いてくれるかどうかを知るコツは、採用に応募してきた職員が前の職場をなぜ退職したのか、あるいは辞めようとしているのか、その理由を確認することにあります。

前職の退職理由は、仮に自院で採用した後に同じような状況が発生しないかを判断するうえで重要な要素となります。なぜなら、入職後に自院のルールや条件、基準に適合できなければ、退職に結びつく可能性が高くなるからです。その意味で、見極めは非常に重要です。

■採用面接に臨む際の準備事項



4 今日から実践できる組織運営のポイント

■ 良好なコミュニケーションは組織運営の基盤

(1) コミュニケーションアップの要諦

良好な経営環境を形成する要素は職員（人）であり、組織風土です。また組織風土は職員との間で相互に影響を受け、同時にこれを与えるものですから、「経営者」である診療所の院長は、職員に目を向ける時間を割くべきです。

職員と接する時間が少ない病医院では、院長の目が届かず、業務の非効率が生じていたり、あるいは内部不正が隠されていたりするケースもみられます。

このような事態を回避し、すべての職員が自院を支える戦力にするためには、院長と職員とのコミュニケーションの充実が最も有効なのです。

(2) 職員との関係はメリハリある態度を心がける

コミュニケーションが充実すると、気をつけたいのは職員との慣れ合いです。そうした雰囲気は来院する患者にも伝わり、アットホーム的で親しみを覚える人がいれば、逆に不快に感じる患者も必ずいるはずです。

病医院の運営は、患者主体の医療サービス提供が基盤になるのですから、来院患者の足を遠ざけるような雰囲気は避けなければなりません。したがって、職員と適切で良いコミュニケーションを構築することについては、仕事のモチベーションアップと共に職場環境を整える気配りとともに、経営者および管理者として必要な厳しさと兼ね備えた、院長のマネジメント力が重要になるのです。

さらに、職員間で「自分は特別」などという思い込みを生まないように、特定の職員を重用することや、退職の申し出を恐れて職員に迎合する素振りを見せないように注意しましょう。

■組織運営上、院長が配慮すべきポイント

●積極的に職員と接触する時間をこまめにとる
⇒ **開業から時間がたつにつれて、職員の動向に対する意識が薄れてくる。朝礼や一緒の昼食などで、１日一回は職員全員と顔を合わせるようにする。**

●業務と雑務、シフトは適切に分担させる
⇒ **業務を任せることは歓迎すべきだが、特定の職員に業務が集中することで、質と効率が悪化する。業務状況と担当、進捗は常に把握しておく。**

Question 職能給の仕組み

職能給の昇給方法には、どのようなものがあるのでしょうか。

Answer

職能給の昇給方法には、昇格した際に行う昇給と、同一等級内での昇給の２つがあります。いずれも人事考課の結果を反映して、昇給が行われます。

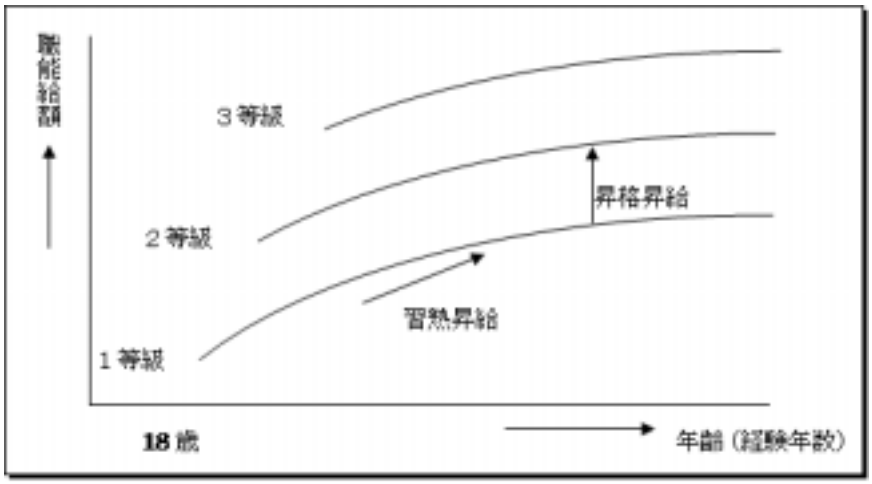
(1) 昇格時昇給

昇給には、上位等級に昇格した際に行う方法があります。例えば、4 等級から 5 等級へ昇格した場合に、2,500 円昇給させるといったものです。これは等級間に賃金格差を設けるための機能を有しています。

(2) 同一等級内の昇給

職員は、毎年上位等級へ昇格するとは限りません。そこで、等級は据え置かれても、その等級内の仕事や能力に深まりがみられた場合には、昇給を行います。通常は、等級内の号俸という形式で賃金が決定されており、号俸が上がることによって昇給することになります。

この昇給は、毎年昇給する定昇部分に該当するものです。



昇格時昇給への配分を大きくすると、院内で賃金の格差が拡がり、職員にとっては刺激的なものになり、一方、同一等級内の昇給に対する配分を大きくすると、年功的な昇給になります。

つまり、職能給は昇格昇給と習熟昇給の二つの要素で構成されています。昇格昇給がないと年功給的なものに、また習熟昇給がないと、職能給は厳しい職務給的なものとなります。

人事考課の効果

当院でも人事考課制度を導入し、昇給や賞与、あるいは昇進に活用したいのですが、具体的にどのような効果が得られますか。

考課基準と考課ルールを明確にし、公正な人事考課を行うことは、組織内における職員の活性化を図ることにつながります。

人事考課は、職員一人ひとりについて、役割、職務、および責任を果たしているかどうかを、自院の期待する水準に照らし合わせて評価する制度です。

例えば、「やってもやらなくても、処遇は変わらない」のであれば、職員のモチベーションはあがらず、能力開発やサービスの向上への活動には取り組まないという状況に陥りがちです。

こうした状況を排除したうえで、さらに院内組織を活性化させ、かつ持続的成長を図るためには、人事考課制度を導入し、職員一人ひとりのモチベーションを高める仕組みを整備する必要があります。

■人事考課制度の具体的内容

- 職員一人ひとりについて、自院が求める期待像（役割、任務、責任）を明確にする。
- 職員がその期待像に沿っているかどうかを定期的に評価する。
- 評価の結果を、面接等を通じて職員にフィードバックし、昇給、賞与、昇進等の処遇の決定および能力開発に反映させる。

■その主な効果

- 職員の能力と実績に応じた公正な人事管理ができる。
- 能力と実績に応じた処遇を行うことにより、職員と職場の活性化が図られる。
- 適正配置が達成でき、モチベーションの向上と業務の効率化の推進に資する。
- 職員の能力開発が進められる。