

CHINA HOSPEQ 2015
in 廈門市

質の高い 病院経営の実践

公益財団法人
医療・病院管理研究協会
常任理事 中村 彰吾

150821

21世紀の社会と経済の潮流

1. 少子・高齢社会 生産人口の減少、高齢者医療費の高騰
2. 低成長の経済 消費税、医療費抑制、個人負担増、未収金増
3. 成熟化社会
ニーズの変化、医療機関が選択される
権利宣言「安全の権利」「知る権利」
「選ぶ権利」「要求する権利」
4. 情報化社会 電子カルテ、セフティマネジメント、インフォームドコンセント
クリティカルパスによる治療計画、ホームページ
5. 国際化社会 外国人労働者、メディカルツーリズム、JCI認証

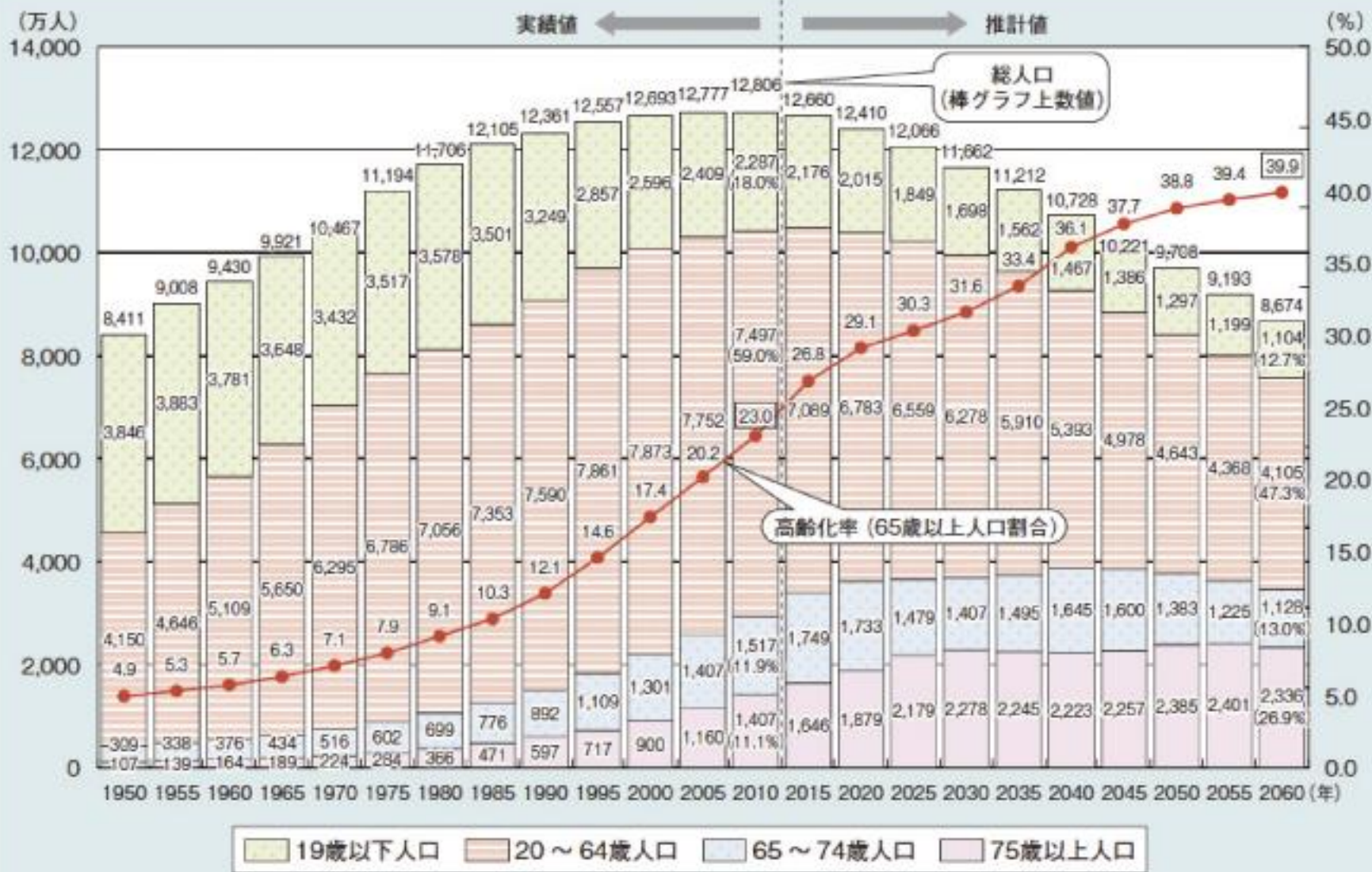
高齢者の定義 (WHO=世界保健機関)

$$\frac{65才以上の人口}{日本の総人口}$$

高齢化社会 = 7%を超えた時年 1970

高齢社会 = 14%を超えた時年 1994

超高齢社会 = 21%を超えた時年 2007



1965年



65歳以上1人に対して、
20～64歳は
9.1人

2012年



65歳以上1人に対して、
20～64歳は
2.4人

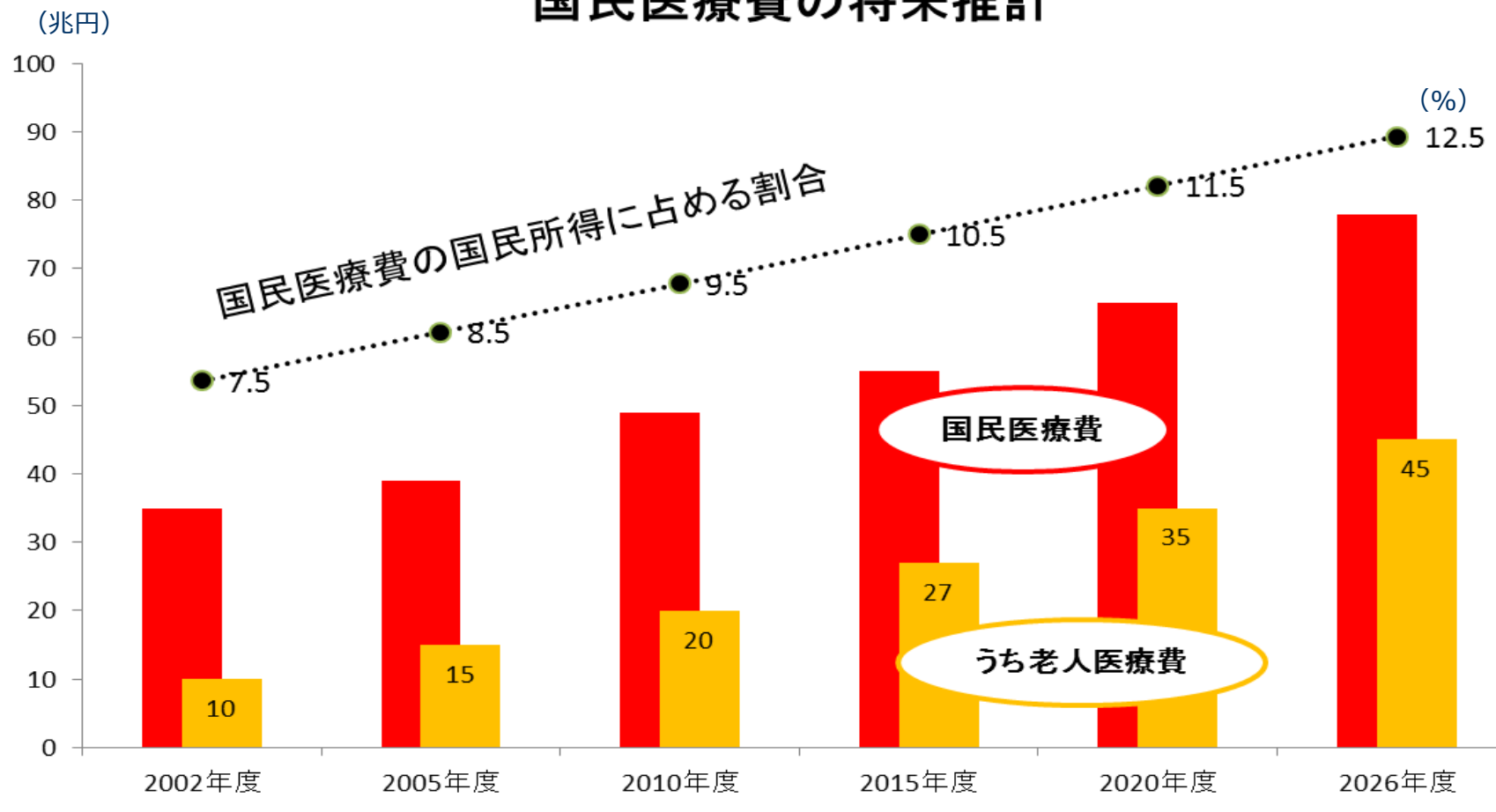
2050年



65歳以上1人に対して、
20～64歳は
1.2人(推計)

医療費の変化(厚生労働省推計)

国民医療費の将来推計



国民医療費 約1.2倍 約1.5倍 約1.9倍 約2.3倍 約2.7倍

うち老人医療費 約1.5倍 約2.0倍 約2.7倍 約3.6倍 約4.5倍

医療費増加の要因

◎主要因は高齢者医療の増加

(高齢者増と高齢者1人当たりの医療費は65才未満患者の5倍)

◎入院患者1人当たりの医療費の増加

◎人口10万人に対する病床数が多い

◎高齢の外来患者は複数科受診している

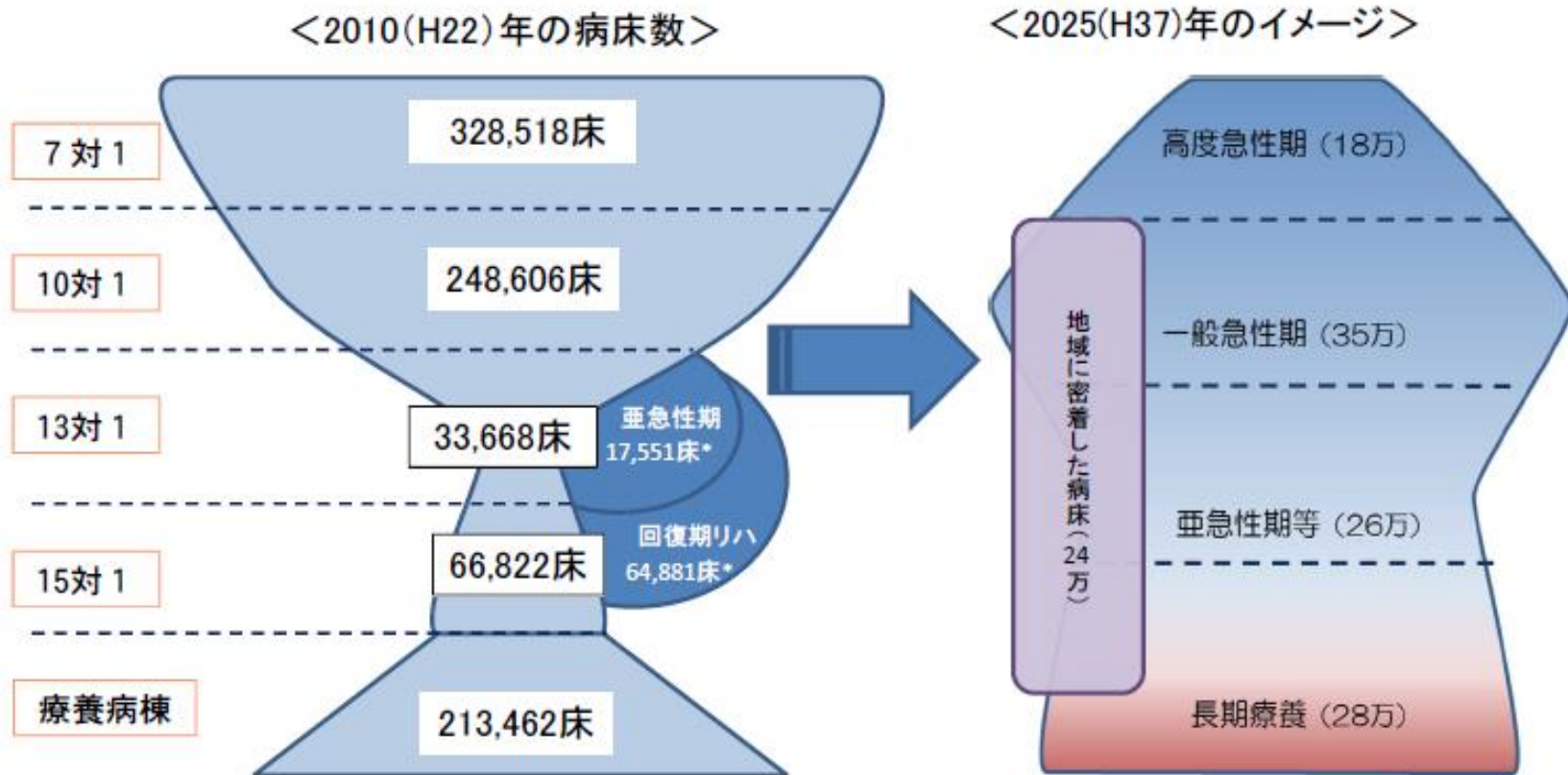
◎外来患者の多くは生活習慣病の疾患である

主な病気の入院医療費

病名	入院医療費
脳出血	213万1498円
急性心筋梗塞（こうそく）	197万4980円
大腿（だいたい）骨頸（けい）部骨折	190万9768円
脳梗塞	143万877円
結腸がん	90万1181円
胃がん	86万9587円
気管支がん・肺がん	76万9980円
胆石症	75万3015円

病名	入院医療費
乳がん	72万7213円
子宮筋腫	71万1595円
肺炎	61万894円
糖尿病	60万9901円
前立腺肥大	52万1507円
胃潰瘍（かいよう）	51万7644円
ぜんそく	33万943円
白内障	31万7915円

機能別病床数のイメージ

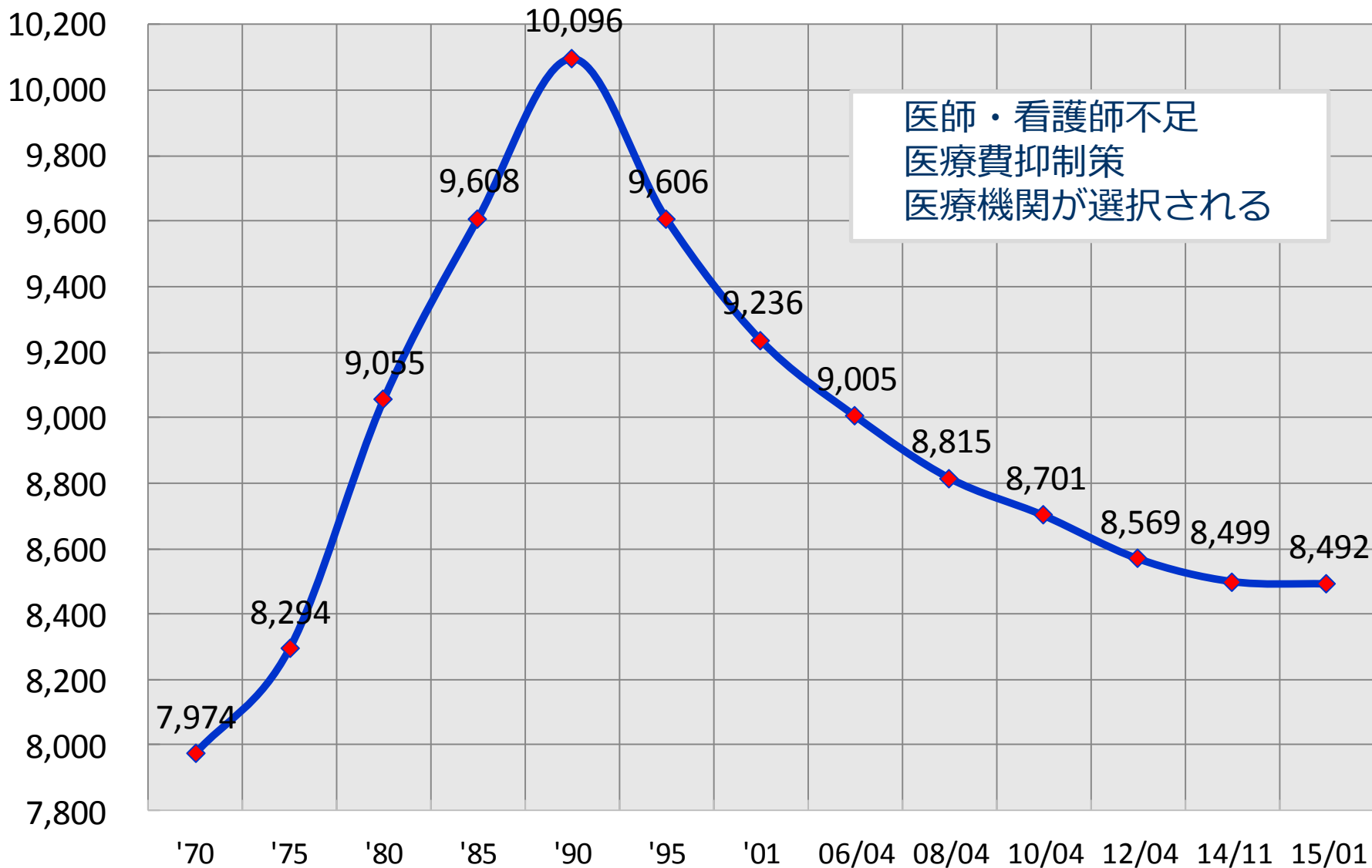


出所： 社会保険審議会医療保健部会
2013. 11. 25

在宅医療

外来医療

病院数



病院の健全経営

入るを図る＝増患、増収策

サービスの向上＝医療の質向上、接遇

出るを制す

＝業務の効率化、コストダウン

経営戦略の策定

In-Put要件

環境分析

組織のミッションと
ビジョン

歴史
理念
目標
ポリシーによる検証
ミッション

↔ SWOT分析

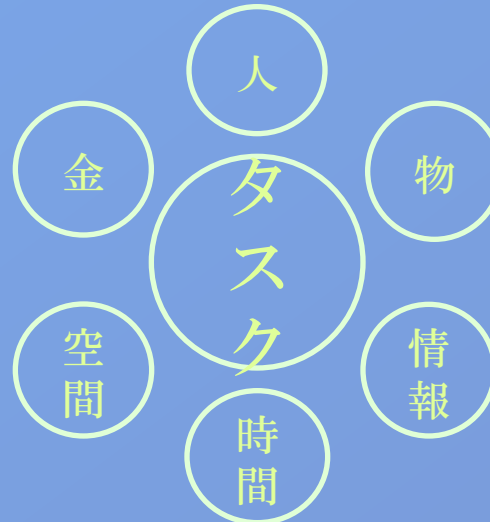
組織資源

戦
略
B
S
C

〔経営改善のパターン〕

医療費用

医療収入



Out-Come評価

4つの視点

- ・患者、家族からの満足
- ・他の医療機関、施設、行政からの満足
- ・取引業者からの満足
- ・働く職員の満足と誇り

病院の遂行目標

部門の目標

科・課・室の目標

職員一人一人の目標

東京都健康長寿医療センターのSWOT分析

Strength=強み=のばす

- * 入院患者の満足度が高い
- * 周辺の医師会との連携が良好
- * 臨床と研究所が一体化している
- * 研究所は有名
- * 高齢者の急性期病院
- * 医師が親切
- * キャンパス内に、
都立のナーシングホームがある
- * 広大(約60,000㎡)な、
キャンパスを持っている
- * 伝統と歴史(140年)がある

Weakness=弱み=改善する

- * 建物が古い(40年経過)
- * 療養環境が快適ではない
- * 紹介患者の予約日が長い
- * 外来の待ち時間が長い
- * 診療単価が低い
- * 外科系が弱い
- * 経営体質は赤字

Opportunity=チャンス=つかむ

- * 高齢者の急性期医療を提供するリーディングホスピタルとして、
高齢社会の到来はチャンスと捉える
- * 東京都の補助金で、
新病院建設(220億円: 2013年open)の目途がついた
- * キャンパス内の駐車場に新病院が建設できる

Threat=脅威=対応する

- * 病院が立地している板橋区内に、
大学病院が2病院あり、医療提供の激戦地区
- * 隣接して都立看護学校があり80名の卒業生が出るが、
当センターには10%の就職率である(33%に向上)
- * 看護師の離職率が10%と高率である(6%に改善)

戦略テーマ策定 ～4つの視点を基に～

■ **緑の部分**を4つの視点を踏
まえてグループにて作成

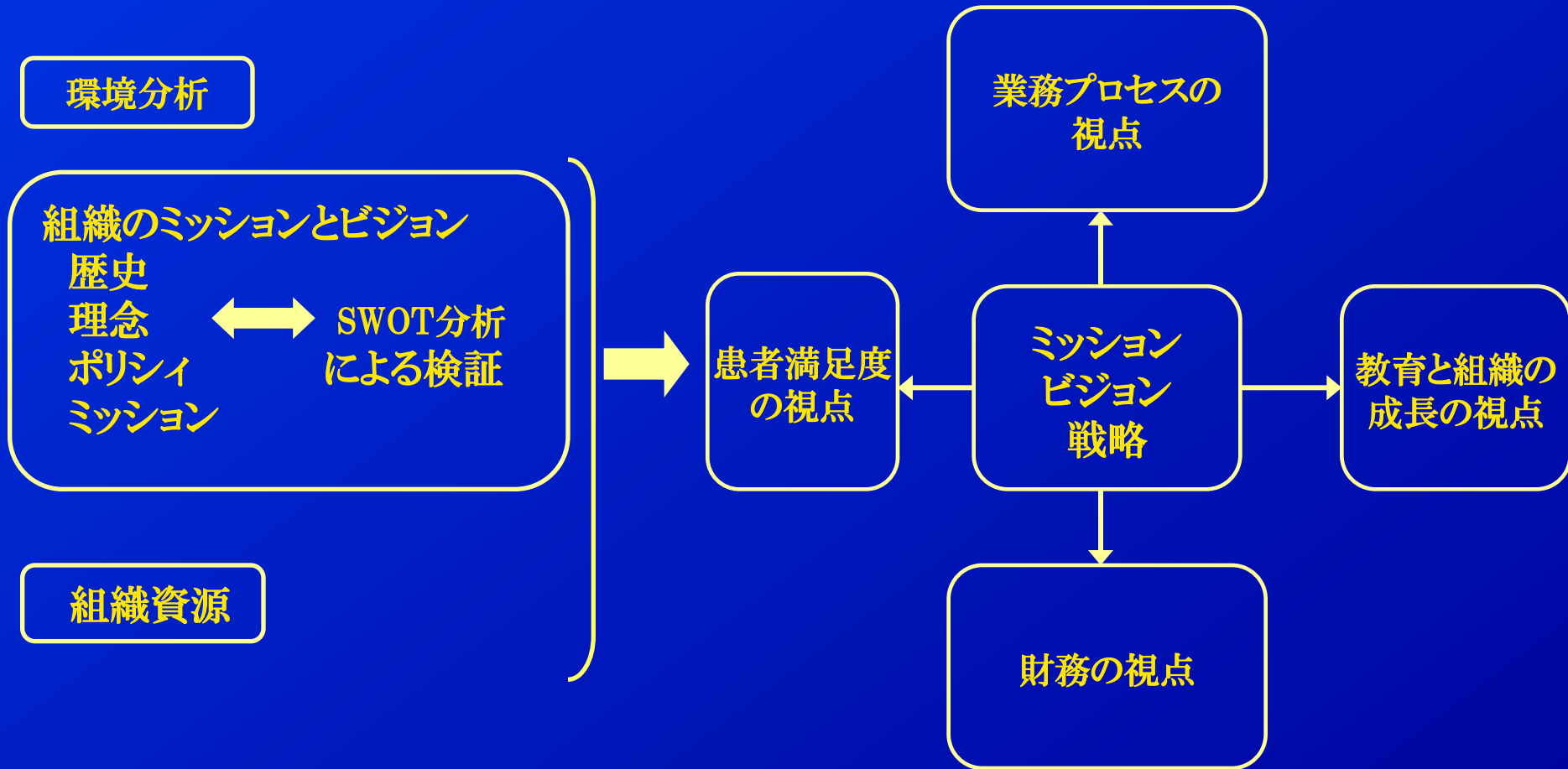
- 財務の視点
- 顧客の視点
- 業務プロセスの視点
- 学習と成長の視点

SWOT分析

		外部経営環境（社会情勢や顧客のニーズ）	
		機会（Opportunity）	脅威（Threat）
		追い風、 チャンスとなるもの	向かい風、 脅威となるもの
内部環境要因 （病院全体または1つの部署）	強み（Strength）	積極的攻勢	差別化戦略
	他の医療機関よりも 優れている点、強み	当院の強みで 取り組める機会の創出	当院の強みで脅威を回避 または事業機会の創出
	弱み（Weakness）	弱点克服・転換	業務改善または撤退
	内部で抱えている 問題点、弱み	当院の弱点を克服して 強みに転換し、 機会を逃さない	当院の弱みと脅威で 最悪の事態を招かない対策

Balanced Score Card による戦略策定

in-put要件

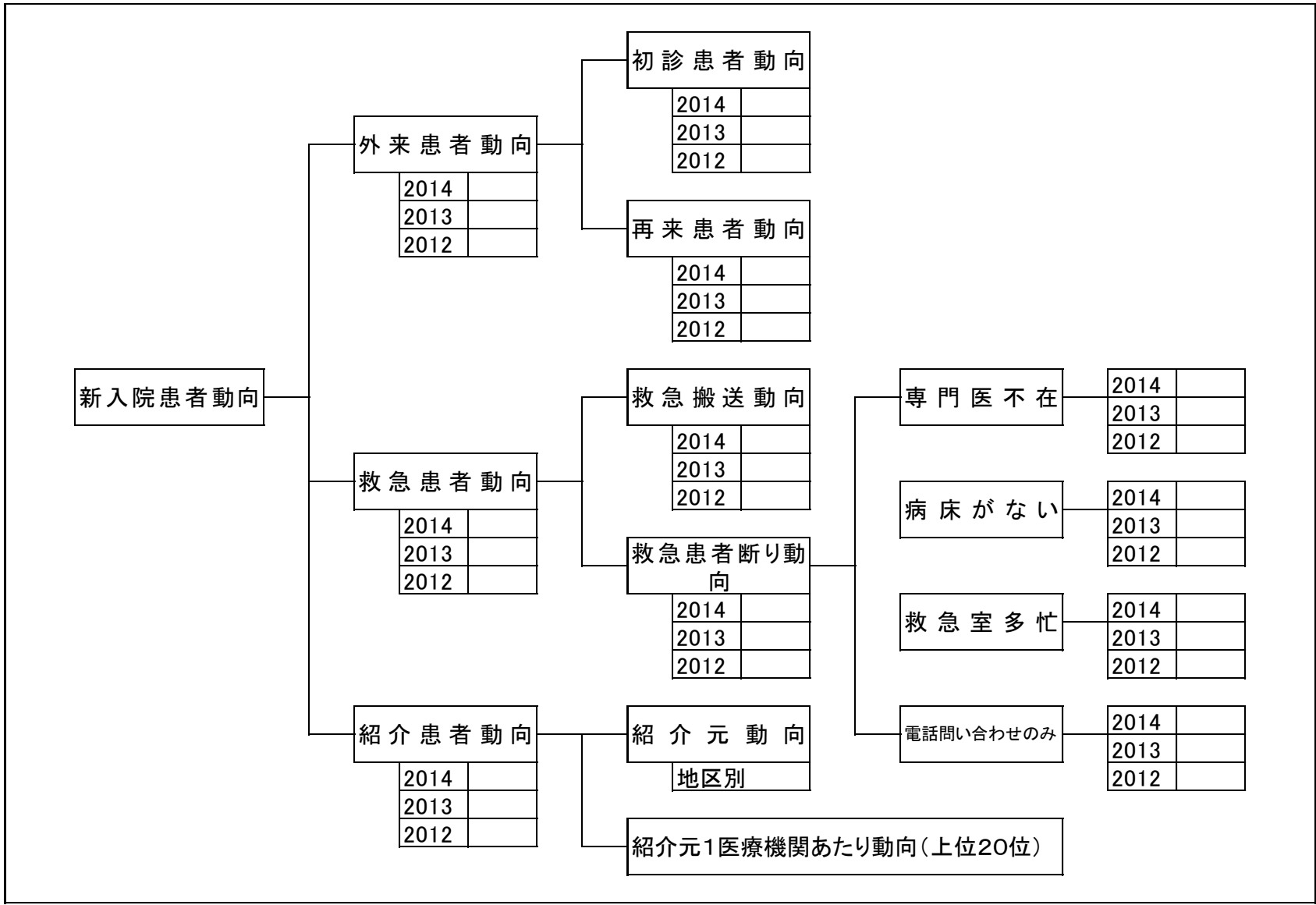


＜定性的な戦略概念＞を＜定量化した数値＞に策定

BSC の KPI (年度計画達成状況一覧)

視点	目標	業績指標	2013年	2014年	アクションプラン
患者満足度	満足度の向上	医師の説明	90.1%	90.5%	全体会議で報告
		看護師の説明	86.6%	90.0%	全体会議で報告
		患者満足度	90.1%	91.0%	全体会議で報告
		紹介率	79.2%	80.0%	見学会、挨拶まわり
		逆紹介率	48.3%	50.0%	見学会、挨拶まわり
		もの忘れ外来初診	370人	480人	
		セカンドオピニオン	0		7科立ち上げ、HP
		時間外救急受入	3,878人	4,300人	40.0%が入院
安全・安心・信頼	医療安全管理	オーダーメイド治療	40件	50件	各科協力
		クリニカルパス実施	36.4%	38.0%	未実施の検証
		クリニカルパス有効率	94.2%	95.0%	
		転倒・転落発生率			
		セイフティマネジメント			職員の出席を高める内容
		褥瘡発生率			
		MRSA罹患率			

入院患者数分析チェックシート



頼れる医療とは？

- ①患者さまの人間性と権利を尊重する医療の提供
（統合性）
- ②患者さまの納得性を大切にして（インフォームド
コンセント）、患者さまが医療を受ける際
自己選択ができる医療を提供（選択制）
- ③患者さまのライフステージに対応した
継続性のある医療を提供。（継続性、連携）
健康増進、予防医療、急性期医療、慢性期医療、
リハビリテーション、介護ケア、在宅看護・介護
緩和ケア（ホスピス）、看取りの医療

頼れる医療とは？(2)

④ 進歩する医療技術に裏付けられた科学性のある医療の提供。(有用性、科学性)

E. B. M=Evidence Based Medicine
=根拠に基づく医療

⑤ 安全で、安心な医療の提供(安全性)

医療の倫理管理、感染管理、医療事故管理、
防災管理、環境管理(省エネ対策、感染廃棄物)

⑥ 利用しやすく、負担の少ない医療。(利便性、経済性)

⑦ 各科の連携が取れ、チーム医療が実践されている。

頼れる病院とは？

- ①医療の理念、経営の理念が明確化され、職員へ周知徹底している
- ②病院の機能が明確化され、地域での役割が果たされている
- ③自己完結型から地域完結型の医療を実践
- ④患者医療情報システムによって他の病院、診療所、福祉施設との連携がとられている

頼れる病院とは？(2)

- ⑤患者様の権利が尊重されている
 - 「最善・最適・最新で安心な医療を受ける権利」
 - 「知る権利」 「プライバシーを守る権利」
- ⑥患者さまのために患者図書センター、公開講座を開いている
- ⑦アンケート調査、ご意見箱、投書の要望やクレームに対応し、改善につとめている
- ⑧外来の待ち時間を掲示している
- ⑨セカンドオピニオンの相談機能をもっている

頼れる病院とは？(3)

- ⑩療養環境が快適である
- ⑪職員は活気があり、あふれる優しさを持ち、患者さまからも愛され、信頼され、病院で働く喜びに満ちてる
(接遇、公正な人事評価による処遇・待遇)
- ⑫企業的なセンスで病院運営管理が実践され、健全な経営である
- ⑬第三者の評価・認定を得ている
- ⑭病院の組織・診療内容をホームページで公開している

医療サービスの付加サービス

【フロントサービス】

- ・ サービスアテンダント（受付サービス、コンシェルジュ）
- ・ ボランティア（言語、問診、案内、搬送、庭園、散歩、図書）
- ・ サイン計画
- ・ 患者待ち時間短縮（呼び出し機、待ち時間表示）
- ・ 足浴、アロマテラピー
- ・ 画廊（いやしの空間）
- ・ 公開講座
- ・ 相談コーナー
- ・ DVDの貸し出し（化学療法室、透析センター）
- ・ 患者図書室
- ・ 緩和ケア病棟における音楽療法

医療サービスの付加サービス(2)

【バックヤードサービス】

- ・ 選択メニュー
- ・ 訪問床屋
- ・ クローク、コインロッカー
- ・ ビジネスセンター（F a xサービス、インターネット）
- ・ ラウンジでのミニコンサート
- ・ 宅急便サービス
- ・ 枕、掛け布団
- ・ 屋上庭園
- ・ 加湿器の貸し出し
- ・ 褥瘡防止マット
- ・ ワゴンサービス

私の好きな言葉

陳 延之 の著書 『 小品方 』の中に

「醫者上醫醫國中醫醫民小醫醫病」
という言葉があります。

中国：六朝時代（三国時代のあとの三世紀～六世紀）

An aerial photograph of a city, likely Hong Kong, showing a dense residential area in the foreground with many buildings and trees, and a modern skyline with several skyscrapers in the background across a body of water. The sky is clear and blue.

ご清聴有難う
ございました