

経営・勤務環境改善

医療従事者確保・定着のための経営・勤務環境改善研修（第2回）

令和6年12月5日～23日に、医療従事者確保・定着のための経営・勤務環境改善研修会（第2回）がYouTubeによる期間限定配信にて開催され、期間中の動画視聴回数は延べ158回でした。講師には、令和5年度の開催時に引き続き、慶応義塾大学院特任教授



裴 英洙氏

の裴英洙（はいえいしゅ）先生を迎え、「令和6年4月医師の働き方改革施行後の病院経営」と題し、

- ①施行前後における変化
- ②ブランディング戦略
- ③医師管理職を育成

のそれぞれを経営的視点から詳しく解説いただきました。

まず、①施行前後における変化について、これまで曖昧であった研究・教育関連に費やした時間が労働時間とされる可能性が高くなったことで、大学病院における医師に係る労務全般の取り扱いが厳しくなり、病院等への医師派遣をはじめとする医療提供体制に影響が出始めて、1～2年後には更に悪化する可能性がある。次に、特例水準・宿日直許可の現状について、特例水準はB水準、C水準の申請数が本来、該当すると予想されていた臨床研修中核病院からも申請数が少ない点、宿日直許可は約3年で144件→5,173件へと駆け込み申請・許可が増加している点から、実際にはサービス残業をはじめとする無理な労働が隠れている可能性が否定できず、どこかで労働者からの訴えなど様々なハレーションが起ることが懸念される。また、今後は医師の提供価値（働く量×働く質）の適正評価が重要となり、その代表格としては人事考課の実施が挙げられるが、人事考課の基本原則である「CFO」（Clear：明

確、Fair：公平、Open：開示）の実践は非常に難しく、実際、約4分の3の医療機関が評価自体を実施できていない。若手医師は、「Pay for performance」が当たり前であるため、残業代支払いなど実質労働の適正化を怠ると当局への駆け込みによる金銭的多寡だけでなく、SNSでの発信を通じての評判リスクも病院経営上の脅威となり得る。

次に、②ブランディング戦略は、病院が今後、生き残るため高収益に結び付く生産性の向上は必然的であるなか、患者、地域、職員から選ばれる病院になることが絶対条件であり、ブランディング戦略の成否が病院の生き残りへ直結すると言っても過言ではない。ブランディング力が高まることは、患者や地域への絶大なる効果をもたらす（アウトターブランディング）はもちろんだが、大事なのはまず足元（職員）を固めるブランディング（インナーブランディング）戦略が肝要となり、そのための土台は、人材3原則（ワークエンゲージメント、人材採用、人材開発）を追求することである。ワークエンゲージメントは、仕事への満足度を高められる働き方改革そのものの期待成果であり、働き続けるためのポイントの達成へも繋がる。人材採用は、マーケティングの視点で『顧客に売れる仕組み作り＝ウリ』の価値を高めることで人材が集まりやすい環境を整える。人材開発は、人材マネジメントそのものでありブランディングへの強化ポイントとなるだけにとどまらず、経営的観点を長期軸でみる上での重要視点となることは覚えておかなければならない。

次に、③医師管理職の育成は、病院における人材3原則の“伸びる”が今後の人材マネジメントにおいて肝要で、特に医師管理職の育成が重要である。現場職員は、管理職が自身の近未来キャリアであり、出来る管理職がいると職員のモチベーション向上や、チームの生産性アップへの好影響・好循環などその効果は計り知れない。人材マネジメントには管理職が「指示3原則」を理解しているうえで育成に当たらなければならない。指示3原則は、（1）すべきこと（2）できること（3）したいことの順番に指示を要するが、医師は、（1）（2）を飛ばし（避けて）（3）へのトライを好むため、（1）→（2）→（3）の順で取り組ませる必要がある。そして、

医師のマネジメント手法には目標管理制度が有用な手法であり、これからの医師管理職のマネジメントスキルとしての必須事項となる。目標管理制度は、「従業員自身が目標を設定すること」と「従業員の目標が組織目標と関連していること」が重要ポイントであるが、職員の能力・モチベーション・評価のしやすさ・組織運営の統一化アップなどメリットへ期待できる反面、管理職の負担増、目標のズレ・建前化、業種により目標設定が困難などデメリットも存在する。さらに、スピードと質、不公平さ、手抜き発生など目標管理における限界点を有することも理解したうえで、考える力・統合力・洞察力が養えるよう討議形式（ケースメソッド）なども積極的に取り入れ工夫し、医師のマネジメントに取り組まなければならない。

[まとめ]

働き方改革施行後、病院を取り巻く外部環境が激変しており、病院は厳しい生き残りの時代へ突入しました。医師の働き改革は始まったばかりですが、適正な労務管理が必須とされたなかで、適正評価の視点も強く意識していかなければなりません。医師が働き続けてくれる病院づくりには、インナーブランディング（職員向けブランディング）や、人材3原則（働き続ける、集まる、伸びる）を強く意識した組織形成が不可欠となりそうです。そのためにも医師管理職の育成は必須であり、医師の働き方改革の施行を受け、今後の病院経営において山積する課題や、答えがない経営課題に対して、多様な価値観を有し、職員を動かしていく考えるリーダー格や、チームを活性化しマネジメントに長けた医師の存在が求められます。

（京都桂病院・篠田浩之＝事務長会常任委員）